



**НАУКОВІ ЗАПИСКИ  
НАЦІОНАЛЬНОГО  
УНІВЕРСИТЕТУ  
«ОСТРОЗЬКА АКАДЕМІЯ»  
СЕРІЯ «ЕКОНОМІКА»**

Серію засновано 08.09.1999 р.

---

**№ 23(51)**

**Науковий журнал**  
(щоквартальник)

Острог  
Видавництво Національного університету «Острозька академія»  
2021

# Науковий журнал «Наукові записки Національного університету «Острозька академія» серія «Економіка»»

Засновано 08.09.1999 року Національним університетом «Острозька академія»  
Свідоцтво про державну реєстрацію КВ № 21245-11045Р від 12 березня 2015 р.

Журнал додано до переліку наукових фахових видань України з економіки  
на підставі Наказу Міністерства освіти і науки України № 515 від 16 травня 2016 р.

Журнал зареєстровано в Міжнародному центрі періодичних видань  
(ISSN International Centre. Paris, France): ISSN 2311-5149 (друкований)

Журнал входить до «Переліку наукових фахових видань, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт  
на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук» на підставі Наказу МОН України № 975 від 11.07.2019 – категорія «Б»

**Журнал додано до міжнародних наукометричних баз і каталогів наукових видань:**

INDEX COPERNICUS (ICV 2017 = 74,48)  
EBSCO Publishing, Inc.  
ResearchBib  
Ulrichsweb (Ulrich's Periodicals Directory)  
DOI: 10.25264/2311-5149

Google Академія (h-індекс 9)  
Національна бібліотека ім. В. І. Вернадського  
Бібліометрика української науки  
Україніка наукова  
Український реферативний журнал «Джерело»

Надруковано за ухвалою вченої ради Національного університету «Острозька академія»  
(протокол № 5 від 23 грудня 2021 року)

**Засновник журналу:** Національний університет «Острозька академія»;  
**Видавець:** видавництво Національного університету «Острозька академія».

## Редакційна колегія:

**Шулик Ю. В.** (головний редактор, к. е. н., доц., Острого, Україна); [yuliia.shulyk@oa.edu.ua](mailto:yuliia.shulyk@oa.edu.ua);  
**Козак Л. В.** (д. е. н., доц., заступник головного редактора, Острого, Україна); [lyudmyla.kozak@oa.edu.ua](mailto:lyudmyla.kozak@oa.edu.ua);  
**Дем'яничук О. І.** (д. е. н., доц., відповідальний редактор, Острого, Україна); [olha.demianchuk@oa.edu.ua](mailto:olha.demianchuk@oa.edu.ua).  
**Аверкіна М. Ф.** (д. е. н., проф., Острого, Україна); [maryna.averkyina@oa.edu.ua](mailto:maryna.averkyina@oa.edu.ua);  
**Бранч Джон** (д. е. н., Анн Арбор, Мічиган, США); [jbranch@umich.edu](mailto:jbranch@umich.edu);  
**Вітлінський В. В.** (д. е. н., проф., Київ, Україна); [wite101@meta.ua](mailto:wite101@meta.ua);  
**Гарі Кук** (д. е. н., проф., Ліверпуль, Великобританія); [g.cook@hull.ac.uk](mailto:g.cook@hull.ac.uk);  
**Іванчук Н.В.** (к. е. н., доц., Острого, Україна); [natalia.ivanchuk@oa.edu.ua](mailto:natalia.ivanchuk@oa.edu.ua);  
**Кнейслер О. В.** (д. е. н., проф., Тернопіль, Україна); [olgakne@gmail.com](mailto:olgakne@gmail.com);  
**Кондратенко Н. О.** (д. е. н., проф., Харків, Україна); [2123kondratenko@gmail.com](mailto:2123kondratenko@gmail.com);  
**Кривчицька О. Р.** (д. е. н., проф., Острого, Україна); [olha.kryvytska@oa.edu.ua](mailto:olha.kryvytska@oa.edu.ua);  
**Левицька С. О.** (д. е. н., проф., Рівне, Україна); [levitska.svitlana@yahoo.com](mailto:levitska.svitlana@yahoo.com);  
**Мамонтова Н. А.** (д. е. н., проф., Острого, Україна); [nataliya.mamontova@oa.edu.ua](mailto:nataliya.mamontova@oa.edu.ua);  
**Матвійчук А. В.** (д. е. н., проф., Київ, Україна); [editor@nfmte.com](mailto:editor@nfmte.com);  
**Новоселський О. М.** (к. е. н., доц., Острого, Україна); [oleksandr.novoseletskyy@oa.edu.ua](mailto:oleksandr.novoseletskyy@oa.edu.ua);  
**Олак Антоні** (хабілітований доктор економіки, професор факультету управління Люблінської політехніки, Люблін, Польща); [antonio130@vp.pl](mailto:antonio130@vp.pl);  
**Онишко С. В.** (д. е. н., проф., Ірпін, Україна); [onyshko\\_sv@ukr.net](mailto:onyshko_sv@ukr.net);  
**Павел Джаканський** (доктор, Інститут Права, економіки і управління, Факультет Права, менеджменту та управління, Університет Яна Кохановського у Кельце, Польща); [pdzikan@interia.eu](mailto:pdzikan@interia.eu);  
**Пауло Реіс Мурао** (доктор економіки факультет економіки університету Мінью Брага, Португалія); [paulom@eeg.uminho.pt](mailto:paulom@eeg.uminho.pt);  
**Пукава Ришард** (доктор Державної вищої технічно-економічної школи в Ярославі, Польща); [rysard.pukala@interia.pl](mailto:rysard.pukala@interia.pl);  
**Стецюк Іван** (професор Факультету фінансів, Школи менеджменту, Квебекського університету, Канада); [stetsyuk.ivan@uqam.ca](mailto:stetsyuk.ivan@uqam.ca);  
**Талавера Олександр** (професор фінансової школи менеджменту, університету Свансі, Великобританія); [oleksandr.talavera@gmail.com](mailto:oleksandr.talavera@gmail.com);  
**Ткаченко Н. В.** (д. е. н., проф., Київ, Україна); [tkachenko\\_nt@ukr.net](mailto:tkachenko_nt@ukr.net);  
**Топішко Н. П.** (к. е. н., доц., Острого, Україна); [natalya.topishko@oa.edu.ua](mailto:natalya.topishko@oa.edu.ua);  
**Харчук Ю. Ю.** (к. е. н., доц., Острого, Україна); [julia.kharchuk@oa.edu.ua](mailto:julia.kharchuk@oa.edu.ua);  
**Шебеко К. К.** (д. е. н., проф., Пінськ, Білорусь); [box@polessu.by](mailto:box@polessu.by);  
**Яворська Т. В.** (д. е. н., проф., Львів, Україна); [tanya\\_yav@ukr.net](mailto:tanya_yav@ukr.net).

## Editorial board:

**Shulyk Y. V.** (PhD, docent, editor-in-chief); [yuliia.shulyk@oa.edu.ua](mailto:yuliia.shulyk@oa.edu.ua).  
**Kozak L. V.** (PhD, docent, deputy editor); [lyudmyla.kozak@oa.edu.ua](mailto:lyudmyla.kozak@oa.edu.ua);  
**Demianchuk O. I.** (PhD, docent, responsible editor); [olha.demianchuk@oa.edu.ua](mailto:olha.demianchuk@oa.edu.ua).  
**Averkyina M. F.** (PhD, prof., Ostroh, Ukraine); [maryna.averkyina@oa.edu.ua](mailto:maryna.averkyina@oa.edu.ua);  
**John Branch** (PhD, Ann Arbor, Michigan, USA); [jbranch@umich.edu](mailto:jbranch@umich.edu);  
**Vitlinskyi V. V.** (PhD, prof., Kyiv, Ukraine); [wite101@meta.ua](mailto:wite101@meta.ua);  
**Gary Cook** (PhD, prof., Director Hull University Business School Faculty of Business, Law and Politics Hull University Business School, Liverpool, United Kingdom); [g.cook@hull.ac.uk](mailto:g.cook@hull.ac.uk);  
**Ivanchuk N.V.** (PhD, docent, Ostroh, Ukraine); [natalia.ivanchuk@oa.edu.ua](mailto:natalia.ivanchuk@oa.edu.ua);  
**Kneisler O. V.** (PhD, prof., Ternopil, Ukraine); [olgakne@gmail.com](mailto:olgakne@gmail.com);  
**Kondratenko N.O.** (PhD, prof., Kharkiv, Ukraine); [2123kondratenko@gmail.com](mailto:2123kondratenko@gmail.com);  
**Kryvytska O. R.** (PhD, prof., Ostroh, Ukraine); [olha.kryvytska@oa.edu.ua](mailto:olha.kryvytska@oa.edu.ua);  
**Levytska S. O.** (PhD, prof., Rivne, Ukraine); [levitska.svitlana@yahoo.com](mailto:levitska.svitlana@yahoo.com);  
**Mamontova N. A.** (PhD, prof., Ostroh, Ukraine); [nataliya.mamontova@oa.edu.ua](mailto:nataliya.mamontova@oa.edu.ua);  
**Matviichuk A. V.** (PhD, prof., Kyiv, Ukraine); [editor@nfmte.com](mailto:editor@nfmte.com);  
**Novoseletskyy O. M.** (PhD, docent, Ostroh, Ukraine); [oleksandr.novoseletskyy@oa.edu.ua](mailto:oleksandr.novoseletskyy@oa.edu.ua);  
**Olak Anthony** (PhD, prof., Lublin, Poland); [antonio130@vp.pl](mailto:antonio130@vp.pl);  
**Onyshko S. V.** (PhD, prof., Irpin, Ukraine); [onyshko\\_sv@ukr.net](mailto:onyshko_sv@ukr.net);  
**Pawel Dziekański** (PhD, Faculty of Law, Management and Administration, Jan Kochanowski University in Kielce, Poland); [pdzikan@interia.eu](mailto:pdzikan@interia.eu);  
**Paulo Jorge Reis Mourao** (PhD, Braga, Portugal); [paulom@eeg.uminho.pt](mailto:paulom@eeg.uminho.pt);  
**Ryszard Pukala** (PhD, State Higher School of Technology and Economics in Jarosław, Poland); [rysard.pukala@interia.pl](mailto:rysard.pukala@interia.pl);  
**Ivan Stetsyuk** (PhD, Professor of Finance Department, Quebec University School of Management, Canada); [stetsyuk.ivan@uqam.ca](mailto:stetsyuk.ivan@uqam.ca);  
**Oleksandr Talavera** (Professor of Finance School of Management, Swansea University, UK); [oleksandr.talavera@gmail.com](mailto:oleksandr.talavera@gmail.com);  
**Tkachenko N. V.** (PhD, prof., Kyiv, Ukraine); [tkachenko\\_nt@ukr.net](mailto:tkachenko_nt@ukr.net);  
**Topishko N. P.** (PhD, docent, Ostroh, Ukraine); [natalya.topishko@oa.edu.ua](mailto:natalya.topishko@oa.edu.ua);  
**Kharchuk Yu. Yu.** (PhD, Ostroh, Ukraine); [julia.kharchuk@oa.edu.ua](mailto:julia.kharchuk@oa.edu.ua);  
**Shebeko K. K.** (PhD, prof., Pinsk, Belarus); [box@polessu.by](mailto:box@polessu.by);  
**Yavorska T. V.** (PhD, prof., Lviv, Ukraine); [tanya\\_yav@ukr.net](mailto:tanya_yav@ukr.net).

**Адреса редакції:** Національний університет «Острозька академія»,  
Україна, 35800, Рівненська обл., м. Острого, вул. Семінарська, 2.

**Головний редактор** Ю. В. Шулик  
**Заступник головного редактора** Л. В. Козак  
**Відповідальний редактор** О. І. Дем'яничук  
**Комп'ютерна верстка** Н. О. Крушинської  
**Художнє оформлення обкладинки** К. О. Олексійчук  
**Коректор** А. О. Самсонюк  
**Коректор англійських текстів** Р. Т. Шулик



ISSN 2311-5149

DOI: 10.25264/2311-5149-2021-23(51)

Ліцензія Creative Commons «Attribution-NonCommercial»  
(«Із зазначенням авторства – Некомерційна») 4.0 Всесвітня (CC-BY 4.0).  
Creative Commons License «Attribution-NonCommercial» 4.0 International (CC-BY 4.0).

© Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2021

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ  
НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---

Отримано: 10 листопада 2021 р.

Прорецензовано: 21 листопада 2021 р.

Прийнято до друку: 28 листопада 2021 р.

e-mail: Gruzkyuri@gmail.com

DOI: 10.25264/2311-5149-2021-23(51)-4-9

Грузький Ю. О. Становлення інституту публічних закупівель в Україні. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, грудень 2021. № 23(51). С. 4–9.

УДК: 338.242.2

JEL-класифікація: E69; H50, H57.

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-3808-2457>

**Грузький Юрій Олександрович,**  
аспірант Державного науково-дослідного інституту  
інформатизації та моделювання економіки

## СТАНОВЛЕННЯ ІНСТИТУТУ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ В УКРАЇНІ

Стаття присвячена дослідженню історичного аспекту становлення інституту публічних закупівель в Україні. У статті виділено основні етапи розвитку функціонування сфери публічних закупівель, а саме: 1993–1996 рр.; 1997–1999 рр.; 2000–2008 рр.; 2008–2010 рр.; 2010–2014 рр. та 2015 р. – сьогодні, досліджено нормативне регулювання сфери публічних закупівель, розглянуто деякі з наукових підходів до визначення поняття «публічні закупівлі», проаналізовано співвідношення понять «публічні закупівлі» та «державне замовлення», а також висвітлено процес трансформації «державних закупівель» у «публічні закупівлі». Встановлено, що публічні закупівлі є відокремленими від державного замовлення, відтак їх недоцільно розглядати як спосіб реалізації або частину державного замовлення.

**Ключові слова:** державне замовлення, державні плани, закупівлі, державні закупівлі, публічні закупівлі.

**Грузький Юрий Александрович,**  
аспірант Государственного научно-исследовательского института  
информатизации и моделирования экономики

## СТАНОВЛЕНИЕ ИНСТИТУТА ПУБЛИЧЕСКИХ ЗАКУПОК В УКРАИНЕ

Статья посвящена исследованию исторического аспекта становления института публичных закупок в Украине. В статье выделены основные этапы развития функционирования сферы публичных закупок, а именно: 1993–1996; 1997–1999; 2000–2008; 2008–2010; 2010–2014 и 2015 – настоящее, исследовано нормативное регулирование сферы публичных закупок, рассмотрены некоторые из научных подходов к определению понятия «публичные закупки», проанализировано соотношение понятий «публичные закупки» и «государственный заказ», а также освещен процесс трансформации «государственных закупок» в «публичные закупки». Установлено, что публичные закупки отделены от государственного заказа, поэтому их нецелесообразно рассматривать как способ реализации или часть государственного заказа.

**Ключевые слова:** государственный заказ, государственные планы, закупки, государственные закупки, публичные закупки.

**Yuri Gruzkiy,**  
postgraduate student of the State Research Institute  
informatization and modeling of the economy

## FORMATION OF THE INSTITUTE OF PUBLIC PROCUREMENT IN UKRAINE

The article is devoted to the study of the historical aspect of the public procurement institute formation in Ukraine. The article highlights the main stages of the public procurement sector development, namely: 1993 – 1996; 1997 – 1999; 2000 – 2008; 2008 – 2010; 2010 – 2014 and 2015 – present, the normative regulation of the public procurement sphere, which has undergone significant changes since the independence of Ukraine, has been studied. It is established that the authors approaches to the formation of public procurement are quite similar, scientists note a gradual transition from centralized production planning and distribution of material resources to bidding on a competitive basis, which introduced in Ukraine the institution of public procurement. Some of the scientific approaches to the definition of «public procurement» are considered, the relationship between the concepts of «public procurement» and «government order» is analyzed, and the process of «government procurement» transformation into «public procurement» is covered. It has been found that some researchers view «public procurement» as a part of government order, others believe that public procurement is a broader concept than government order; and another group of scholars emphasize that «public procurement» and «government order» institutions are separate and autonomous from each other, as indicated by the following main features that characterize them: purpose, entities, sources of funding, the legal form of relations. It is established that under modern conditions, public procurement is separate from the state order; so it is impractical to consider them as a method of implementation or part of the state order.

**Keywords:** government order, government plans, procurement, government procurement, public procurement.

**Постановка проблеми.** За командно-адміністративного методу господарювання виробництво та розподіл продукції здійснювалися централізовано. У зв'язку з неможливістю виконання державних планів держава запровадила державні замовлення як систему забезпечення необхідними матеріальними ресурсами. Запровадження інституту закупівель за державні кошти обумовлене насамперед необхідністю задоволення потреб суспільства в державних послугах та сервісах. Поступово державні закупівлі трансформувались у «публічні закупівлі», зважаючи на те, що набули ознак публічності та транспарентності. Публічні закупівлі є одним із інструментів державного регулювання національної економіки, проте і державне замовлення відповідно до законодавства є засобом регулюючого впливу держави на економіку. Однак, і за сучасних умов наукова спільнота не має єдності у співвідношенні понять «публічні закупівлі» та «державне замовлення», що потребує дослідження питання становлення інституту «публічних закупівель» у його ретроспективі та обґрунтування відмежованості вказаних понять.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Історичному аспекту становлення та розвитку інституту публічних закупівель присвячено роботи Г. І. Пінькас [1], О. О. Мицик [2], Н. Г. Здирко [3] та ін. Проблемні питання співвідношення понять «публічні закупівлі» та «державне замовлення» були предметом дослідження М. Ю. Довгань [6], О. Ф. Овсянюк-Бердадіної [7], Ю. В. Кіндзерського [9; 10], Ю. І. Пивовар, В. М. Новаковець [11], проте питанню співвідношення понять «публічні закупівлі» та «державне замовлення» в науковій літературі не приділено достатньої уваги.

**Мета і завдання статті:** дослідити історичний аспект становлення публічних закупівель в Україні, проаналізувати співвідношення понять «публічні закупівлі» та «державне замовлення», а також висвітлити процес трансформації «державних закупівель» у «публічні закупівлі».

**Виклад основного матеріалу.** Ефективне управління національною економікою потребує розроблення нормативно-правової бази з урахуванням викликів, які постають перед державою на відповідному етапі її розвитку. Нормативне забезпечення є базовим підґрунтям системи публічних закупівель, яке за часи незалежності України зазнало значних змін. Процес реформування системи публічних закупівель відбувався поступово. Г. І. Пінькас виділяє основні етапи розвитку функціонування ринку державних закупівель, а саме: 1993–1996 рр. (перехідний); 1997–1999 рр. (еволюційний); 2000–2008 рр. (нестабільний), характеристика яких представлена в табл. 1:

Таблиця 1

Етапи розвитку ринку функціонування державних закупівель

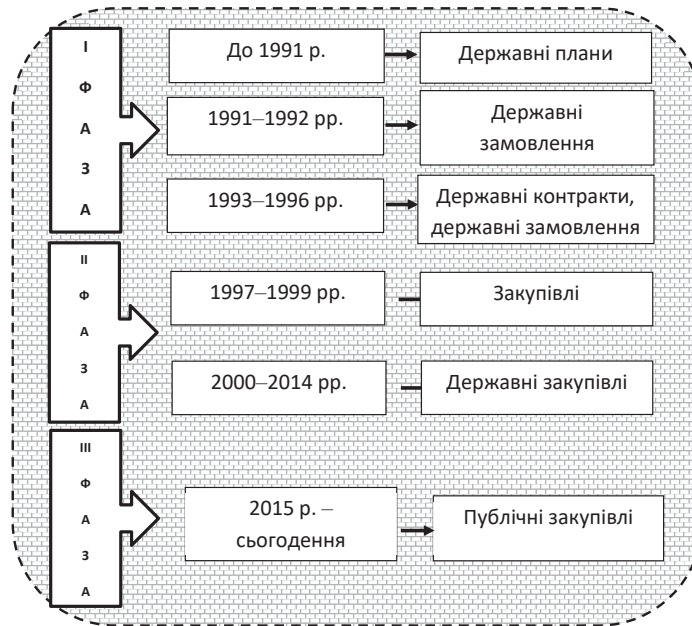
Період	Етапи розвитку
1993–1996 рр.	Відміна централізованого планування виробництва і розподілу матеріальних ресурсів, початок проведення міжнародних торгів (тендерів) на конкурсних засадах. Прийняття ЗУ «Про поставки продукції для державних потреб», який поширював свою дію на закупівлю продукції для забезпечення пріоритетних соціально-економічних потреб суспільства у вітчизняних виробників та обмежував участь іноземних учасників; прийняття Урядом постанов про заборону використання бюджетних коштів для закупівлі товарів (робіт, послуг) іноземного походження.
1997–1999 рр.	Прийняття Урядом постанов про організацію та проведення торгів (тендерів) у сфері державних закупівель товарів (робіт, послуг); впорядкування закупівель вартістю від 10 тис. грн шляхом встановлення єдиного порядку здійснення закупівель та контролю за використанням коштів державного бюджету; впорядкування проведення торгів (тендерів) на укладення контрактів підрядних робіт і послуг у галузі будівництва; ухвалення закону про оборонне замовлення.
2000–2008 рр.	Прийняття ЗУ «Про закупівлю товарів, робіт і послуг за державні кошти», метою якого було створення конкурентного середовища у цій сфері, забезпечення прозорості процедур закупівель товарів, робіт і послуг за державні кошти та досягнення оптимального і раціонального їх використання.

Джерело: складено автором на основі [1, с. 25–29].

Своєю чергою, О. О. Мицик виділяє чотири основні етапи становлення сфери державних закупівель, а саме:

- 1995–2000 рр. – створення правового підґрунтя для проведення торгів за державні кошти на тлі переходу до ринкової моделі державного регулювання економіки;
- 2000–2008 рр. – дія ЗУ «Про закупівлю товарів, робіт і послуг за державні кошти»;
- 2008–2010 рр. – дія Положення про закупівлю товарів, робіт і послуг за державні кошти, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 17 жовтня 2008 р. № 921 (період глобальної економічної кризи);
- 2010–2014 рр. – дія ЗУ «Про здійснення державних закупівель», метою якого було створення конкурентного середовища у сфері державних закупівель, запобігання проявам корупції у цій сфері, розвиток добросовісної конкуренції, забезпечення раціонального та ефективного використання державних коштів [2].

Н. Г. Здирко запропонувала своє бачення історичного аспекту становлення сфери публічних закупівель, де виділила основні три фази еволюції форм публічних закупівель, як це представлено на рис. 1:



**Рис. 1. Еволюція форм публічних закупівель**

*Джерело:* складено автором на основі [3, с. 142].

Автор також пов'язує форму закупівель у певний історичний етап розвитку із нормативно-правовим забезпеченням цієї сфери. Вищевказані підходи авторів до становлення сфери державних закупівель є досить схожими, зазначені науковці відзначають поступовий перехід від централізованого планування виробництва і розподілу матеріальних ресурсів до проведення торгів на конкурсних засадах, що започаткувало в Україні інститут закупівель за державні кошти. Водночас, варто зауважити, що виділення вищевказаних етапів становлення сфери державних закупівель із посиленням на дію в конкретний період часу відповідного нормативно-правового акту є досить умовним, оскільки протягом досліджуваного періоду органами законодавчої та виконавчої влади було прийнято велику кількість підзаконних актів (положень, інструкцій тощо), які регламентували здійснення закупівель за державні кошти.

Наступний етап становлення державних закупівель пов'язується із прийняттям Верховною Радою України у 2014 р. ЗУ «Про здійснення державних закупівель», який встановлював правові та економічні засади здійснення закупівель товарів, робіт і послуг для забезпечення потреб держави та територіальної громади. Метою вказаного закону також було створення конкурентного середовища у сфері державних закупівель, запобігання проявам корупції у цій сфері, розвиток добросовісної конкуренції. Цим законом знаменується новий підхід до проведення державних закупівель. На відміну від попереднього законодавства, що регулювало сферу державних закупівель, було започатковано безоплатне подання замовниками закупівель для оприлюднення на веб-порталі Уповноваженого органу інформації про закупівлю, а також право замовників здійснювати процедури закупівлі із використанням електронних засобів, проте подання інформації під час проведення процедури закупівлі здійснювалось у письмовій формі, а у випадку проведення процедури закупівлі із використанням електронних засобів – у вигляді електронного документа [4].

Сучасний етап становлення сфери та фактично трансформація «державних закупівель» у «публічні закупівлі» пов'язується з прийняттям ЗУ «Про публічні закупівлі» № 922-VIII від 25 грудня 2015 р., 19 квітня 2020 р. набула чинності нова редакція вказаного закону. Н. Г. Здирко, розмірковуючи над причинами прийняття на законодавчому рівні рішення щодо зміни державних закупівель на публічні, зазначила, що термін «державні закупівлі» виправдовується джерелами фінансування, а саме державними коштами, однак і в публічних закупівлях джерело залишається тим самим. Метою закупівель є задоволення інтересів держави та територіальних громад і забезпечення їх потреб, але такі твердження мали місце в обох вищезазначених законах. В обох законах передбачено як державний, так і громадський контроль, у зв'язку з чим автор запропонувала власне бачення причин перейменування закупівель з «державних» на «публічні». На думку науковця, термін «державні» логічно вживається стосовно явищ та заходів, які



характеризують державу, стан речей у ній; «публічні» є саме такими, які відбуваються в присутності публіки, людей, прилюдними, у зв'язку з чим основною причиною трансформації державних закупівель у публічні автор вважає те, що проведення процедур публічних закупівель є неможливим без застосування електронних систем (майданчиків, каталогів, платформ, сайтів). Саме електронні системи забезпечують основну характеристику та ознаку публічності – присутність публіки, тобто оприлюднення [3, с. 142].

Із набранням чинності Законом № 922-VIII в Україні здійснення закупівель за бюджетні кошти вийшло на якісно новий рівень, оскільки проведення публічних закупівель повністю переведено в електронний формат, тендерні процедури закупівлі не можуть проводитися до/без оприлюднення оголошення про проведення процедури закупівлі на веб-порталі Уповноваженого органу, введено в правове поле та практично впроваджено Електронну систему закупівель. Закупівлі за державні кошти стали доступнішими та прозорішими, відтепер кожний громадянин в режимі онлайн може перевірити, на які потреби органи влади та бюджетні установи витрачають кошти платників податків, через вільний доступ до всієї інформації щодо публічних закупівель посилилась роль громадського контролю за проведенням тендерних процедур.

У сучасних дослідженнях поняття «державні закупівлі» та «публічні закупівлі» розглядаються науковцями та практиками як синоніми. Ґрунтовного визначення поняття «публічні закупівлі», яке б відображало його специфіку у законі не міститься. ЗУ «Про публічні закупівлі» визначає, що публічна закупівля (закупівля) – це придбання замовником товарів, робіт і послуг у порядку, встановленому цим законом [5].

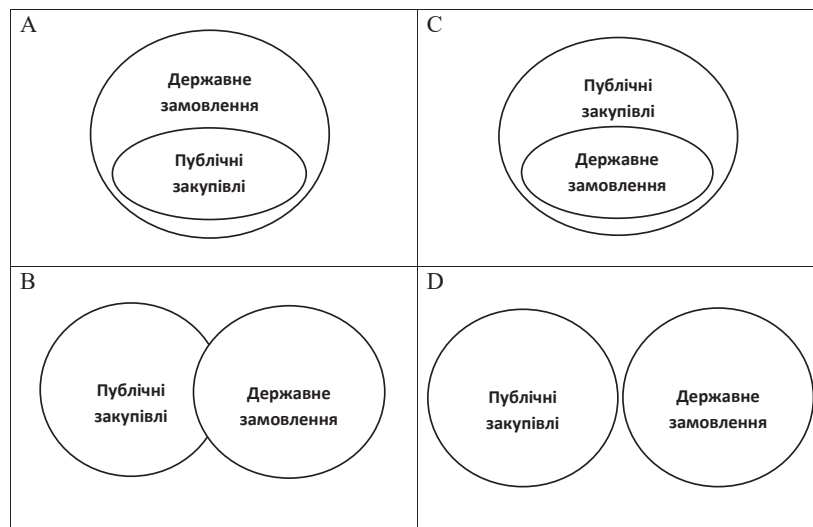
Деякі з науковців розглядають «державні закупівлі» як частину державного замовлення. Наприклад, на думку М. Ю. Довгань, «державна закупівля» – це спосіб реалізації державного замовлення, що полягає у придбанні публічною адміністрацією товарів, робіт і послуг за державні кошти на конкурентній основі (а в певних випадках – за відсутності такої) за встановленою законом процедурою з метою задоволення публічного інтересу [6, с. 181]. Своєю чергою, О. Ф. Овсянюк-Бердадіна вважає, що державні закупівлі послуг є ширшим поняттям, ніж державні замовлення, оскільки останні є лише інструментом забезпечення найбільш пріоритетних державних потреб у послугах [7, с. 18].

У науковій літературі поняття «державне замовлення» переважно асоціюється з системою централізованого планування виробництва і розподілу матеріальних цінностей СРСР, яка засвідчила свою неіздатність та поступово «віджила» себе. Водночас і за сучасних умов розвитку України одним із основних засобів регулюючого впливу держави на діяльність суб'єктів господарювання є державне замовлення [8]. Н. Г. Здирко зазначає, що термін «державне замовлення» розглядається в розрізі задоволення державних потреб. Поняттю «державне замовлення» передувало поняття «державні плани», яке застосовувалось до 1993 р. На думку автора, із набранням чинності ЗУ «Про закупівлю товарів, робіт і послуг за державні кошти» від 22.02.2000 р. поняття «державне замовлення» та «державні контракти» повністю вилучені та трансформовані у відповідні терміни «державні закупівлі» (придбання замовником товарів, робіт і послуг за державні кошти) та «договір» (письмова угода між замовником та учасником – переможцем процедури закупівлі, яка передбачає надання послуг, виконання робіт або набуття права власності на товар за відповідну плату) [3, с. 143–145]. Ю. В. Кіндзерський наполягає на тому, що інститути «державного замовлення» та «державних закупівель» відокремлені та автономні один від одного. Автор вважає, що, хоча виконання держзамовлення і відбувається шляхом розміщення державних контрактів серед виконавців, вибір яких здійснюється відповідно до закону, проте це лише окремий випадок функціонування системи державних закупівель [9, с. 36]. На думку автора, категорії «державне замовлення» і «державні закупівлі» є взаємозв'язаними, але не тотожними. Державне замовлення є відображенням суспільних потреб і втілюється у попиті держави на відповідні товари й послуги. Під цим замовленням слід розуміти обґрунтовану і нормативно оформлену вимогу до придбання товарів і послуг для суспільних потреб, тоді як державні закупівлі є завершальним етапом у їх задоволенні (забезпеченні). Категорія «державні закупівлі» характеризує результат процесу ринкової контрактації між державою-замовником і підприємством-підрядником, тобто відображає стадію виконання державного замовлення. Науковець пропонує розглядати державні закупівлі як невід'ємну частину і лише одним з етапів реалізації державного замовлення, а тому державні закупівлі, на його думку, не можуть розглядатися та існувати окремо від нього, тобто всі товари, роботи і послуги, придбані державою за бюджетні кошти для задоволення суспільних потреб, слід розцінювати як державне замовлення [10, с. 6].

Як бачимо, єдиний підхід серед науковців щодо співвідношення понять «державні закупівлі» та «державне замовлення» відсутній. Не можна не погодитись з думкою Ю. І. Пивовар, В. М. Новаковець щодо відмежованості державних закупівель від державного замовлення, на що вказують такі основні риси, що їх характеризують: мета, суб'єкти, джерела фінансування, правова форма реалізації відносин [11, с. 45]. Метою запровадження інституту публічних закупівель є насамперед задоволення суспільних потреб, а згодом – задоволення потреб держави (замовників у публічних закупівлях). При цьому, за допомогою

публічних закупівель можуть закуповуватись будь-які товари, роботи чи послуги, натомість, державне замовлення покликане задовольняти пріоритетні потреби держави у необхідних товарах, роботах чи послугах. Схожість цих двох категорій полягає в тому, що виконання державного замовлення і оформлення проведеної відповідно до законодавства публічної закупівлі відбувається шляхом укладення контракту (договору про закупівлю). Разом з тим, державним замовленням шляхом розміщення державних контрактів формується склад та обсяги продукції (робіт, послуг), які необхідні для пріоритетних державних потреб, при цьому не завжди державні контракти укладаються на прозорих, відкритих для всіх умовах. Державні замовлення реалізуються органами держави шляхом укладення відповідних державних контрактів та фінансуються лише за рахунок Державного бюджету України. У свою чергу, публічні закупівлі здійснюються органами державної влади та місцевого самоврядування, а також підприємствами, установами та організаціями, які фінансуються за рахунок державного та місцевих бюджетів, для придбання будь-яких товарів, робіт чи послуг, необхідних для задоволення суспільних потреб, і за сучасних умов характеризуються повною транспарентністю та направленістю на розвиток добросовісної конкуренції.

Співвідношення понять «публічні закупівлі» та «державне замовлення» проілюстровано на рис. 2:



**Рис. 2.** Співвідношення понять «публічні закупівлі» та «державне замовлення»

*Джерело:* складено автором на основі [6; 7; 9; 10; 11].

У квадраті А рис. 2 відображено позицію наукової спільноти, яка полягає в тому, що державне замовлення – це більш широке поняття, ніж публічні закупівлі, тобто публічні закупівлі розглядаються як частина державного замовлення. Квадрат В демонструє, що попри свою автономність публічні закупівлі та державне замовлення не можуть співіснувати окремо один від одного. Співвідношення публічних закупівель та державного замовлення, показане у квадраті В рис. 2, в певній мірі доповнює дані квадрату А. Яскравим представником цього напрямку наукових досліджень є Ю. В. Кіндзерський, на думку якого все те, що придбаває держава за бюджетні кошти, є державним замовленням, з чим неможливо погодитись, оскільки державне замовлення покликане задовольняти пріоритетні потреби держави у необхідних товарах, роботах чи послугах, натомість публічні закупівлі запроваджені насамперед з метою задоволення суспільних потреб, а вже потім з метою задоволення будь-яких потреб держави (замовників у публічних закупівлях). У квадраті С рис. 2 висвітлено абсолютно протилежне бачення співвідношення вказаних понять, за яким публічні закупівлі поглинають державне замовлення, тобто публічні закупівлі розглядаються як більш широке поняття, ніж державне замовлення, оскільки можуть задовольняти будь-які потреби держави у необхідних товарах, роботах чи послугах, в тому числі й пріоритетні. З цієї тезою також неможливо погодитись, враховуючи те, що публічні закупівлі та державне замовлення за своїм функціональним призначенням запроваджені для досягнення різних цілей та задоволення різних потреб держави у необхідних товарах, роботах чи послугах. Авторське бачення співіснування публічних закупівель та державного замовлення представлено у квадраті D рис. 2, за яким вказані інститути відокремлені один від одного як різні інструменти регулюючого впливу держави на національну економіку, на що вказують їх мета, джерела фінансування, суб'єкти та форми оформлення правовідносин.

**Висновки.** Історія становлення інституту публічних закупівель показує, що поступово закупівлі за державні кошти перетворились з централізовано-планових до публічних та відкритих. Аналіз наукових





підходів до співвідношення понять «державне замовлення» та «публічні закупівлі» засвідчив, що науковці по-різному ставляться до співіснування вказаних категорій. Варто відзначити, що державне замовлення у сучасному його розумінні покликане задовольняти пріоритетні потреби держави у необхідних товарах, роботах чи послугах. Натомість, метою запровадження інституту публічних закупівель є насамперед задоволення суспільних потреб. Державне замовлення відрізняється від публічних закупівель джерелами фінансування, суб'єктами та формою оформлення правовідносин. На підставі вищенаведеного слід дійти висновку, що публічні закупівлі є відокремленими від державного замовлення, відтак їх недоцільно розглядати як спосіб реалізації або частину державного замовлення.

### Література:

1. Пінькас Г. І. Фінансово-економічний механізм формування конкурентоспроможного ринку державних закупівель : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08. Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». Суми, 2009. 225 с.
2. Pinkas H. I. Finansovo-ekonomichnyi mekhanizm formuvannia konkurentospromozhnoho rynku derzhavnykh zakupivel : dys. ... kand. ekon. nauk : 08.00.08. Derzhavnyi vyshchyi navchalnyi zaklad «Ukrainska akademiia bankivskoi spravy Natsionalnoho banku Ukrainy». Sumy, 2009. 225 s. [in Ukrainian]
3. Мицик О. О. Ретроспективний аналіз механізму державних закупівель в Україні. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2013. № 10. С. 28–33. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi\\_2013\\_10\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2013_10_7).
4. Mytsyk O. O. (2013) Retrospektyvnyi analiz mekhanizmu derzhavnykh zakupivel v Ukraini. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy «Kyivskiy politekhnichnyi instytut»*, 10, 28-33. [in Ukrainian]
5. Здырко Н. Г. Публічні закупівлі в Україні: історичний аспект становлення та розвитку. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 48. Ч. 3. С. 139–146.
6. Zdyrko N. H. (2019). Publichni zakupivli v Ukraini: istorychnyi aspekt stanovlennia ta rozvytku. *Prychornomorski ekonomichni studii*, 48 (3), 139-146. [in Ukrainian]
7. Про здійснення державних закупівель : Закон України від 10.04.2014 №1197-VII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1197-18#Text> (дата звернення: 07.11.2021).
8. Pro zdiisnennia derzhavnykh zakupivel : Zakon Ukrainy vid 10.04.2014 №1197-VII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1197-18#Text>. [in Ukrainian] (2021, November, 7)
9. Про публічні закупівлі: Закон України від 25.12.2015 № 922-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19> (дата звернення: 07.11.2021).
10. Pro publichni zakupivli: Zakon Ukrainy vid 25.12.2015 № 922-VIII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19>. [in Ukrainian] (2021, November, 7)
11. Довгань М. Ю. Адміністративна відповідальність за порушення порядку державної закупівлі товарів, робіт і послуг: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07. Національний університет біоресурсів і природокористування України. Київ, 2013. 238 с.
12. Dovhan M. Yu. Administratyvna vidpovidalnist za porushennia poriadku derzhavnoi zakupivli tovariv, robot i posluh: dys. ... kand. yuryd. nauk: 12.00.07. Natsionalnyi universytet bioresursiv i pryrodokorystuvannia Ukrainy. Kyiv, 2013. 238 s. [in Ukrainian]
13. Овсянюк-Бердадіна О. Ф. Організаційно-економічний механізм державних закупівель послуг: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.03. Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль, 2009. 250 с.
14. Ovsianiuk-Berdadina O. F. Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm derzhavnykh zakupivel posluh: dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.03. Ternopil'skyi natsionalnyi ekonomichnyi universytet. Ternopil, 2009. 250 s. [in Ukrainian]
15. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 07.11.2021).
16. Hospodarskyi kodeks Ukrainy vid 16.01.2003 № 436-IV. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>. [in Ukrainian] (2021, November, 7)
17. Кіндзерський Ю. В. Інститут державного замовлення в Україні: причини та наслідки функціональної деградації. *Вісник КНТЕУ*. 2014. № 2. С. 28–50.
18. Kindzerskyi Yu. V. (2014). Instytut derzhavnoho zamovlennia v Ukraini: prychny ta naslidky funktsionalnoi dehradatsii. *Visnyk KNTEU*, 2, 28-50. [in Ukrainian]
19. Кіндзерський Ю. В. Державне замовлення у світі та особливості його застосування у політиці розвитку: уроки для України. *Економіка України*. 2015. № 3. С. 4–25.
20. Kindzerskyi Yu. V. (2015). Derzhavne zamovlennia u sviti ta osoblyvosti yoho zastosuvannia u politytsi rozvytku: uroky dlia Ukrainy. *Ekonomika Ukrainy*, 3, 4-25. [in Ukrainian]
21. Пивовар Ю. І., Новаковець В. М. Фінансово-правове регулювання публічних закупівель в Україні : монографія. Київ : ТОВ «Три К», 2012. 224 с.
22. Pyvovar Yu. I., Novakovets V. M. (2012). Finansovo-pravove rehuliuвання publichnykh zakupivel v Ukraini: monohrafiia. Kyiv: TOV «Try K». 224 s. [in Ukrainian]

Отримано: 17 листопада 2021 р.

Прорецензовано: 02 грудня 2021 р.

Прийнято до друку: 07 грудня 2021 р.

e-mail: lidochkazinoruk94@gmail.com

DOI: 10.25264/2311-5149-2021-23(51)-10-15

Зінорук Л. В. Інструменти для просування процесу брендингу на підприємствах легкої промисловості України в умовах пандемії. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острого : Вид-во НАУОА, грудень 2021. № 23(51). С. 10–15.

УДК: 338.5.65.339.1

JEL-класифікація: M31, M37

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0001-5669-3158>**Зінорук Лідія Володимирівна,**

аспірант кафедри бізнес-економіки та туризму

Київського національного університету технологій та дизайну

## ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ ПРОСУВАННЯ ПРОЦЕСУ БРЕНДИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ

Дослідження присвячено аналізу інструментів для просування процесу брендингу на підприємствах легкої промисловості України в умовах пандемії. Автором визначено поняття «бренд» та «брендинг». Встановлено, що в умовах пандемії ефективним інструментом для просування процесу брендингу на підприємствах легкої промисловості України є використання соціальних мереж. Дослідження розкриває теоретичні основи соціальної комунікації та принципи її дії. Систематизовано правила створення та підтримки діяльності корпоративної платформи в соціальній мережі Instagram, і необхідність їх використання для просування бренду в соціальних мережах виправдана. Доведено, що використання соціальних мереж у маркетинговій комунікаційній діяльності підприємства легкої промисловості дозволяє компанії конкретно впливати на цільову групу, вибирати платформи, на яких аудиторія більше представлена, і визначати найбільш придатні канали спілкування, будувати довгострокові відносини зі споживачами, керувати своїм іміджем та репутацією. Встановлено, що реалізація конкурентоспроможного бренду є одним з основних напрямків маркетингової діяльності новітніх підприємств легкої промисловості.

**Ключові слова:** бренд, брендинг, легка промисловість, соціальні мережі, інтернет.

**Зинорук Лидия Владимировна,**

аспірант кафедри бізнес-економіки та туризму

Київського національного університету технологій та дизайну

## ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ ПРОДВИЖЕНИЯ ПРОЦЕССА БРЕНДИНГА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ УКРАИНЫ В УСЛОВИЯХ ПАНДЕМИИ

Исследование посвящено анализу инструментов для продвижения процесса брендинга на предприятиях легкой промышленности в условиях пандемии. Автором определены понятия "бренд" и "брендинг". Установлено, что в условиях пандемии эффективным инструментом для продвижения процесса брендинга на предприятиях легкой промышленности Украины является использование социальных сетей. Исследование раскрывает теоретические базы социальной коммуникации и принципы ее деяния. Систематизированы правила создания и поддержки деятельности корпоративной платформы в социальной сети Instagram и необходимость их использования для продвижения бренда в социальных сетях оправдана. Доказано, что использование социальных сетей в маркетинговой коммуникационной деятельности предприятия легкой промышленности позволяет компании оказывать непосредственное влияние на целевую группу, выбирать платформы, на которых аудитория больше представлена, и определять наиболее подходящие каналы общения, строить долгосрочные отношения с потребителями, управлять своим имиджем и репутацией. Установлено, что реализация конкурентоспособного бренда является одним из основных направлений маркетинговой деятельности новых предприятий легкой промышленности.

**Ключевые слова:** бренд, брендинг, легкая промышленность, социальные сети, интернет.

**Lydia Zinoruk,**

graduate student of the Department of Business Economics and Tourism

Kyiv National University of Technology and Design

## TOOLS FOR PROMOTING THE BRANDING PROCESS IN UKRAINIAN LIGHT INDUSTRY ENTERPRISES IN A PANDEMIC

This work is devoted to the analysis of tools for promoting the branding process in light industry enterprises of Ukraine in a pandemic. The author defines the concepts of "brand" and "branding". It is established that in the conditions of a

*pandemic the use of social networks is an effective tool for promotion of branding process at the enterprises of light industry of Ukraine. Research reveals the theoretical foundations of social communication and the principles of its operation. The benefits of using social media to promote a domestic company's brand during a recession are well known. The analysis of the target audience of Instagram is carried out, the ways and means of effective brand advertising are determined, the main advantages of brand advertising in social networks are considered. The advanced tools of digital marketing are analyzed and the necessity of their application in promotion of a company brand or goods in crisis conditions is substantiated. The rules of creating and maintaining the activities of the corporate platform in the social network Instagram are systematized, and the need to use them to promote the brand on social networks is justified. It is proved that the use of social networks in marketing communication allows the company to specifically influence the target group, choose platforms on which the audience is more represented, identify the most appropriate communication channels, build long-term relationships with consumers, manage company's image and reputation. It is established that the implementation of a competitive brand is one of the main directions of marketing activities of new enterprises. Large global organizations, which at one time successfully withstood the competition in the market and became favorites in their field, owe much to the development of a successful brand. At the same time, in conditions when the main factors of enterprise triumph are customer relations, personnel and intangible assets, the doctrine of branding becomes more important and becomes the main means of ensuring the competitiveness of goods and services.*

**Keywords:** brand, branding, light industry, social networks, Internet.

**Постановка проблеми.** Становлення інтернет-технологій зумовлює утворення величезних потоків інформації. Це призводить до того, що повідомлення і дані про організації та реалізовані ними плани розпорошуються, і, як наслідок, бренд організації втрачає загальне визнання і стає все менш упізнаваним.

Бренд – основна категорія для сучасного споживання і всієї сфери рекламних комунікацій. Покупцеві необхідний не тільки товар або послуга, а саме бренд, який має неповторну фірмову найменування, ідентичність і, що найважливіше, особистий неповторний образ, за яким його впізнають і відрізняють серед всіх брендів [9].

Вибір між товаром брендованим і небрендованим полягає в тому, що перший користується величезним попитом за умови, що бренд правильно будує і розвиває комунікацію з покупцем. Причина примітивна – перший постійно має свій унікальний безумовно певний образ, який впливає на розум покупця, привертає його увагу і утримує в своєму просторі. Приваблюючи покупця до свого іміджевого, інформаційно-символічного простору, бренд «створює» новий спеціальний світ покупця, світ унікальних образів і фантазій, чого продукт небрендований позбавлений. Сучасному покупцеві значуще не тільки бачити і читати інформацію, значимо також розуміти, що в разі чого він не буде обдурений: товар, який він придбає, буде належної якості, а його гроші будуть витрачені за призначенням [8].

В час пандемії сучасні підприємства зіштовхнулися з великою проблемою, адже довгий час більшість магазинів, супермаркетів були зачиненими. Відповідно вітчизняна легка промисловість почала втрачати кошти. Проте навіть в епоху пандемії бренд може розвиватися, і допомагають йому в цьому соціальні мережі.

Легка промисловість посідає одне з найважливіших місць у виробництві валового національного продукту і відіграє значну роль у формуванні економічної безпеки країни. Підприємства здійснюють як первинну обробку сировини, так і випуск готової продукції. Вони забезпечують населення нашої країни взуттям, одягом, трикотажними виробами, тканинами та іншими предметами народного споживання. Комерційно-господарська діяльність підприємств галузі тісно пов'язана з багатьма суміжними галузями промисловості та обслуговує весь господарчий комплекс і тим самим підвищує економічну і стратегічну безпеку держави. Тому в нових геополітичних умовах розвинені країни приділяють особливу увагу розвитку цієї галузі, розглядають її як пріоритетну і надають їй істотну державну підтримку

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У вітчизняній літературі питанням брендингу займалися такі вчені: О. П. Вашків, О. Є. Громова, С. О. Сіренко, А. М. Танасійчук.

**Матеріали і методи дослідження.** Для написання роботи було використано комплекс загальнонаукових методів пізнання: аналіз, синтез, абстрагування, узагальнення, системно-структурний.

**Виклад основного матеріалу.** На сучасному етапі розвитку ринкових відносин брендинг визнаний ефективним маркетинговим інструментом конкуренції. Все частіше перед вітчизняними компаніями постає завдання створення та управління брендами як ефективного маркетингового інструменту для відокремлення товару від безлічі альтернативних варіантів.

Глобалізація, активне розповсюдження символічних моделей споживчих товарів, які висувають універсальну та загальноприйнятну претензію, конкретизують завдання вивчення механізмів створення, трансформації та розповсюдження брендів як символів споживчої культури. Теоретичний та практичний інтерес у визначенні рівня споживання інтелектуальних благ та матеріальних об'єктів має об'єктивні передумови: споживчі відносини у зв'язку з виробництвом, обміном та розподілом є найважливішою сферою суспільного життя.



Споживання є однією зі складових суспільного відтворення, і його вплив на людську взаємодію безперечний. Інтернет-простір все частіше використовується для розвитку та просування брендів. В інтернет-середовищі формуються позитивні образи та нові уявлення про відомі та невідомі бренди, створюються нові ціннісні орієнтації цільових споживачів.

Легка промисловість посідає одну з найважливіших ролей у виробництві валового національного продукту та відіграє важливу роль у формуванні економічної безпеки країни. Компанії здійснюють як первинну обробку сировини, так і виготовлення готової продукції. Вони забезпечують населення нашої країни взуттям, одягом, трикотажем, тканинами та іншими товарами споживання.

Комерційна та економічна діяльність компаній галузі тісно пов'язана з багатьма суміжними галузями та обслуговує весь економічний комплекс, тим самим підвищуючи економічну та стратегічну безпеку держави. Тому в нових геополітичних умовах розвинені країни приділяють особливу увагу розвитку цієї галузі, вважаючи її пріоритетною та надаючи їй значну державну підтримку [2, с. 80].

Сучасні виробники легкої промисловості в Україні намагаються створити та запустити бренди одягу (наприклад, Trembita, Stella, PANDV, TUSO), зосереджуючись переважно на нижньому та середньому цінних сегментах. Згідно з результатами досліджень компанії Emerges Business Solutions вітчизняна продукція позиціонується як продукція середньоєвропейського рівня якості. Це піднімає кадрову проблему – зокрема бракує фахівців з маркетингу та продажів. Українські виробники вже готові співпрацювати з будинками моди, маркетинговими агентствами та використовувати маркетингові інструменти, але виникає наступна проблема – брак фінансових ресурсів [11].

З точки зору споживача основною проблемою для вітчизняних виробників та роздрібних мереж є вузький асортимент продукції та моделей [4]. Для України характерна відсутність належним чином організованих магазинів одягу, зокрема обмежений доступ до системи філій не сприяє формуванню та закріпленню бренду. Дослідження Emerges Business Solutions виявило фактори, які негативно впливають на розвиток концепцій брендингу в управлінні компаніями легкої промисловості. Це відсутність належним чином розроблених стратегій просування українського бренду, а також умов та системи державних стимулів для створення, консолідації на батьківщині та сприяння виходу на зовнішній ринок національних торгових марок [1]. За даними Державного департаменту інтелектуальної власності, кількість ліцензійних угод на використання товарних знаків для товарів та послуг, наданих компаніям легкої промисловості, має тенденцію до скорочення.

Інтернет – це канал передачі даних, який, з одного боку, додає менеджерам бренду нові завдання, а з іншого – відкриває унікальні можливості для маркетингу та брендингу. У цьому контексті все більше компаній використовують нові спеціальні технології для інтернет-маркетингу та брендингу (цифровий маркетинг та цифровий брендинг) як один із основних методів виробництва, покращення та розвитку іміджу та брендингу товарів та послуг. Сьогодні розвиток бренду в мережі для багатьох брендів (особливо молодіжних) стає необхідною умовою діяльності організації [1].

Цифрові технології, такі як ведення блогів, вірусна реклама, соціальні медіа тощо, дозволяють підвищити прибутковість та визнання цінності організації, а також створити та підтримати «бажаний» імідж як самих брендів, так і організації в цілому. Сьогодні з великою кількістю товарів на полицях та скороченням часу прийняття рішення про покупку це шанс брендингу – виконання низки функціональних, чутливих та виразних обіцянок цільовому клієнту, які будуть унікальними та важливими для нього і його потреби найкращим чином, найважливішим і найкращим способом.

Водночас інноваційні шляхи розвитку бренду, які створюють та підтримують бажаний довгостроковий імідж та позиціонування у реальному та глобальному житті, підвищують конкурентоспроможність та прибутковість компанії. Ефективні корпоративні веб-сайти є концептуальними, інноваційними та викликають емоції та почуття у клієнтів. Відео з високим рівнем впливу є чутливими, їх основна мета – залучити покупців та зацікавити їх речами, які вони хочуть купити та порекомендувати друзям. Productive Concept Store – суміш жанру, творчості та емоцій. Ефективна реклама – підтримка жанру та іміджу справжнього бренду у віртуальному світі. Ефективний бренд – це багатоекранний бренд, який існує в реальному світі, але доповнюється мобільним додатком або іншою цифровою технологією. Відповідаючи на питання, як швидко цифрові технології потрібно впроваджувати у рух та чи потрібно впроваджувати, наприклад, для предметів розкоші і чи можуть вони зіпсувати імідж ексклюзивності, ми приходимо до висновку, що всі компанії мають реалізувати їх і як швидко.

За допомогою інтернет-брендингу ви можете охопити ширшу аудиторію, ніж традиційні засоби масової інформації, такі як медіа, телебачення або зовнішня реклама. Крім того, витрати на проведення онлайн-заходів значно нижчі, ніж при використанні всіх традиційних рекламних технологій. У той час, коли багато компаній скоротили витрати на маркетинг, брендинг в інтернеті став ще більш привабливим

як глобальний інструмент комунікації. Звичайно, не можна не помітити, що швидкість розповсюдження інформації через інтернет вища, ніж у інших каналах масової комунікації, що, своєю чергою, позитивно впливає на привабливість брендингу в мережі як однієї з глобально поширених технологій інтернет-маркетингу.

Основним засобом просування бренду в інтернеті є офіційний веб-сайт компанії. Цільова аудиторія приділяє максимальну увагу офіційному веб-сайту компанії. По-перше, сайт пропонує можливість донести до споживачів цінності та переваги бренду. По-друге, саме він найбільше цікавить потенційного покупця. Сайт повинен бути простим у навігації, зміст сайту повинен бути інформативним, дизайн повинен відповідати дизайну бренду. Соціальні мережі – найпопулярніший вид інтернет-ресурсу. Вони також можуть бути хорошим інструментом для просування бренду в інтернеті [15].

Щоб генеральний директор був успішним у соціальних мережах, бренд повинен створювати контент, який буде цікавим для користувачів. Основними перевагами брендингу в соціальних мережах є:

- користувачі перебувають у комфортному середовищі. Оскільки соціальні мережі є частиною життя більшості населення, потенційний споживач має певні переваги в отриманні інформації. Задоволений споживач, своєю чергою, може подружитися з продуктами цієї компанії, не виходячи з соціальної мережі;
- швидкість передачі інформації в соціальних мережах дуже висока, а це означає, що результат просування бренду відбудеться за відносно короткий час;
- соціальні мережі оснащені багатьма інструментами та мають різні функції;
- директор компанії в соціальних мережах – ознака прогресивного та цікавого бренду.

Сьогодні використання нових технологічних процесів та ресурсів, зокрема електронної інформації, електронного дизайну, ретаргетингу, використання мобільних додатків та онлайн-аналітики, стає все більш важливим для компаній у сучасних умовах. Інноваційні напрямки продажів в інтернеті необхідні для реалізації через блоги, соціальні мережі, тематичні форуми, пошукові системи та веб-сайти, купівлю посилань, контекстну рекламу, посилання на посилання, RSS та ін.

Усі труднощі, які створює інтернет-платформа, не можна порівняти з перевагою та ще не розкритими перспективами цифрового брендингу та маркетингу. Ці можливості з'являються і посилюються під впливом самої презентації бренду та його основної функції – здатності створювати імідж та імідж як самого товару, так і його власника. Для багатьох компаній сьогодні з великою кількістю конкуруючих продуктів та скороченням часу на прийняття рішення про покупку саме розроблення «бажаного» іміджу та іміджу в мережі та перенесення їх у реальне життя можуть стати рішенням маркетингові проблеми.

Наприклад, потрапляючи на веб-сайт організації (наприклад, Red Bull), покупець не шукає склад чи ціну самого товару, він вдячний за потраплення у «новий світ», повний спорту, ентузіазму та драйву, а іноді він вдячний, що відчуває себе частиною цього світу, «приміряти» цей образ, що йому вдається зробити на веб-сайті організації, за допомогою використання брендівих продуктів або за участю незліченної кількості спортивних змагань, на виконання яких йде більше 90 % рекламного бюджету організації [14].

Як писав один рецензент у Digiday, Red Bull насправді є медіа-компанією, яка також продає напої. Як і будь-яка успішна сьогодні організація, бренд Red Bull успішно підтримує баланс між старим і новим (у тому числі цифровим) у стратегії, але розглядаючи та підтримуючи усіма методами бренд як образ та ідею у свідомості покупців. Виробникам розкішної продукції також необхідно впроваджувати нові інтернет-технології. Розкішні бренди мають відрізнятися оригінальністю та безперервною творчістю своїх веб-сайтів не лише для того, щоб обслуговування клієнтів було на одному рівні, а й для того, щоб бути та інтернет-сайт доповнювали один одного та загальну тактику вдосконалення.

Слід враховувати, що фізичний магазин впливає на всі почуття людини, перетворюючи простого клієнта в постійного клієнта цього бренду, перетворюючи примітивну покупку в пам'ятну навичку та лояльність до покупок. Веб-сайт або спільнота організації має менші перспективи. Сайт може передати ситуацію, атмосферу бренду тільки за підтримки музики, відео. Але сайти можуть бути затребуваними через такі привабливі пропозиції, як швидка доставка, більший вибір, геолокація, чудові фотографії в Instagram та соціальних мережах тощо [13].

Слід також врахувати, що клієнт, природно, переходить на філософію та високі вимоги до якості бренду, які відображаються як у магазинах, так і на веб-сайті. Практика та найвищі результати діяльності багатьох компаній показують, що в новітніх умовах це функція управління брендом – розробка набору функціональних, чутливих та самовиражених обіцянок цільовому клієнту, які є унікальними та основними для нього і найкращим чином задовольняти його потреби – залишається основним і найкраще втілюється в тому числі в загальній мережі.

Створений імідж товару та бажання покупця відповідати цим зображенням з різних психологічних причин роблять такі функції розвитку бренду в інтернеті особливо важливими та затребуваними. Ефек-



тивні веб-сайти компанії є концептуальними, інноваційними та викликають емоції та почуття у клієнта. Відеоролики з високою ефективністю є чутливими, їх основна мета – залучити покупців та викликати у них інтерес до речей, які вони будуть готові купити та порекомендувати друзям [7].

Соціальні мережі тепер стали повноцінним каналом (інструментом) для маркетингових комунікацій, таких як реклама на телебаченні або участь у торговій виставці. Це означає, що компанії повинні вільно використовувати такий канал через соціальні мережі, щоб підвищити свою конкурентоспроможність та мати можливість ефективно вирішувати такі маркетингові завдання: «почути» свого споживача і негайно відреагувати на його заклик; отримувати та використовувати пропозиції щодо покращення товарів та послуг швидко та безкоштовно; збирати дистанційну первинну інформацію протягом короткого періоду часу.

Використання соціальних мереж у маркетинговій комунікаційній діяльності дозволяє компанії конкретно впливати на цільову групу, вибирати платформи, на яких аудиторія більше представлена, і визначати найбільш належні канали спілкування, будувати довгострокові відносини зі споживачами, керувати своїм іміджем та репутацією, збільшення та стимулювання об'єму.

Продаж, створення та популяризація джерела операційної інформації для існуючих та потенційних споживачів, залучення великої кількості потенційних клієнтів до бренду чи товару під власним брендом компанії з чітким посиланням на цільову аудиторію з різних причин (вік, стать, інтереси, статус тощо), отримувати відгуки від аудиторії та спілкуватися безпосередньо зі споживачами, формувати та підвищувати лояльність клієнтів, нейтралізувати негативну інформацію про бренд в інтернеті, збільшувати високоякісний трафік на веб-сайт компанії чи в інтернет-магазин.

**Висновки.** Звичайний брендинг вже є частиною маркетингового арсеналу маркетологів та топ-менеджерів компаній. Брендинг в інтернеті вже досить протидіючий у західних країнах, і він тільки починає просуватися на внутрішньому ринку. Є підстави вважати, що Україна знаходиться на початкових етапах брендингу, темою та характеристикою яких є психологічна невідповідність як виробника, так і покупця. Перший не зрозуміє необхідності використання бренду як джерела конкурентних переваг, оскільки він абсолютно не має теоретичних знань. Натомість покупці не бажають надавати належну цінність поінформованості про продукцію та спілкуватися з вітчизняними виробниками, купуючи невідомі товари китайського та турецького походження, тим самим мимоволі сприяючи розвитку економіки цих країн.

Отже, на цьому етапі велике значення має активізація соціально-психологічної освіти покупця у напрямку представлення бренду. Звичайний брендинг вже є частиною маркетингового арсеналу маркетологів та топ-менеджерів компаній. Тоді брендинг в інтернеті просто мав це зробити. Брендинг в інтернеті вже широко поширений у західних країнах, і на внутрішньому ринку ця сфера тільки починає просуватися.

Реальні бренди обмежені своїми фізичними параметрами. Ви можете розробити красиву упаковку, розмістити свій логотип будь-де, витратити багато грошей на рекламу, відкрити нові відділення та вийти на нові ринки, але в будь-якому випадку бренд обмежений фізичними межами. Інтернет-бренд не знає кордонів, він глобальний. У віртуальному просторі не враховуються ні фізичні параметри, ні географічні чи часові межі. Він обмежений лише каналами спілкування з користувачем, які з кожним днем збільшуються. Брендинг в інтернеті поступово прогресує, і компанії, які почали його використовувати зараз, зможуть обійти конкурентів і збільшити свої продажі.

### Література:

1. 14 статистичних показників, які підтверджують вагомість соціальних мереж для бізнесу. URL: [www.uamodna.com/articles/](http://www.uamodna.com/articles/) (дата звернення: 29.08.2021).

14 statistical indicators that confirm the importance of social networks for business URL: [www.uamodna.com/articles/](http://www.uamodna.com/articles/) (access date: 29.08.2021).

2. Верховод Л. І Соціологія культури та міжкультурна комунікація : навч.-метод. посіб. для студ. ден. та заоч. форми навч. спец. «Соціологія». Держ. закл. «Луган. нац. ун-т імені Тараса Шевченка». Старобільськ : Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2018. 259 с.

Verkhovod LI Sociology of culture and intercultural communication: teaching method. way. for students. day. and correspondence. forms of teaching. special "Sociology" / LI Verkhovod; State. lock "Lugano. nat. Taras Shevchenko University ". Starobilsk: Taras Shevchenko Lviv National University Publishing House, 2018. 259 p.

3. Грищенко О. Ф. Соціальний медіа маркетинг як інструмент просування продукту підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 4. С. 86–98.

Grishchenko OF Social media marketing as a tool for promoting the product of the enterprise. *Marketing and innovation management*. 2013. № 4. pp. 86–98.

4. Дослідження «52 % населення великих міст України купували в інтернеті». URL: <https://ain.ua/2018/06/01/internet-shopping-ukrainy> (дата звернення: 29.08.2021).

Study "52% of the population of large cities of Ukraine bought online" URL: <https://ain.ua/2018/06/01/internet-shopping-ukrainy> (appeal date: 29.08.2021).

5. Как бизнесу заработать в соцсетях в 2020 году: полноценное руководство с прогнозами и примерам. URL: <https://vc.ru/marketing/104739-kak-biznesu-zarabotat-v-socsetyah-v-2020-godu-polnocennoe-rukovodstvo-s-prognozami-i-primerami> (дата звернення: 29.08.2021).

How to make money on business in social networks in 2020: a full guide with forecasts and examples URL: <https://vc.ru/marketing/104739-kak-biznesu-zarabotat-v-socsetyah-v-2020-godu-polnocennoe-rukovodstvo-s-prognozami-i-primerami> (access date: 29.08.2021).

6. Курманов Н. В. Маркетинговые стратегии продвижения в Интернете. *Интернет-маркетинг*. 2013. № 4. С. 248–259.

Kurmanov NV Marketing strategies for promotion on the Internet. *Internet marketing*. 2013. №4. Pp. 248–259.

7. Про дослідження української аудиторії Instagram. URL: <https://l-a-b-a.com/blog/show/504>.

8. Рішард Тобаккоуала 10 головних проблем цифрового маркетингу. *TheRunet*. URL: <https://therunet.com/articles/923> (дата звернення: 29.08.2021).

Richard Tobakkouala 10 main problems of digital marketing. *TheRunet*. URL: <https://therunet.com/articles/923> (accessed: 29.08.2021). Development of digital strategy. Tools and technologies. *MMR – Marketing Media Review*. URL: <http://mmr.ua/show/razrabotka-digital-strategii-instrumenty-i-tehnologii/36596> (access date: 29.08.2021).

9. Розробка digital-стратегії. Інструменти і технології. *MMR – Marketing Media Review*. URL: <http://mmr.ua/show/razrabotka-digital-strategii-instrumenty-i-tehnologii/3659> (дата звернення: 29.08.2021).

10. Роулз Д. Послание о digital маркетинге. *MarketingOne – Конференции*. URL: <http://www.marketingone.ru/knowledge/marketing/265> (дата звернення: 29.08.2021).

Rawls D. The message of digital marketing. *MarketingOne – Conferences*. URL: <http://www.marketingone.ru/knowledge/marketing/265>. (appeal date: 29.08.2021).

11. Танасійчук А. М., Сіренко О. С., Громова О. Є. Засоби просування бренду в умовах рецесії. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5\\_2020/11.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2020/11.pdf) (дата звернення: 29.08.2021).

Tanasiychuk AM, Sirenko OS, Gromova OE Means of brand promotion in a recession URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5\\_2020/11.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2020/11.pdf) (date appeal: 29.08.2021).

12. Тренди digital-маркетингу 2014 року. *Новости*. URL: <http://vkurse.ua/ua/business/trendy&digital&marketinga.html> (дата звернення: 29.08.2021).

Trends in digital marketing in 2014. *News*. URL: <http://vkurse.ua/ua/business/trendy&digital&marketinga.html> (access date: 29.08.2021).

13. Хмарська І. А. Тенденції розвитку підприємств легкої промисловості України: маркетинговий підхід. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку маркетингового управління: тези доповідей Всеукраїнської наукової конференції молодих учених та студентів (м. Київ, 14 листопада, 2014 р.)*. Київ : КНУДТ, 2014. С. 79.

Khmarskaya IA Trends in the development of light industry enterprises in Ukraine: a marketing approach. Current issues and prospects for the development of marketing management: abstracts of the All-Ukrainian scientific conference of young scientists and students (Kyiv, November 14, 2014). K.: KNUDT, 2014. S. 79. The effectiveness of online advertising and the presence of social media URL: [http://www.marketing.spb.ru/mr/media/online\\_adv.htm](http://www.marketing.spb.ru/mr/media/online_adv.htm). (appeal date: 29.08.2021).

14. Эффективность онлайн-рекламы и присутствие в социальных медиа. URL: [http://www.marketing.spb.ru/mr/media/online\\_adv.htm](http://www.marketing.spb.ru/mr/media/online_adv.htm) (дата звернення: 29.08.2021).

Online Advertising Effectiveness and Social Media Presence. URL: [http://www.marketing.spb.ru/mr/media/online\\_adv.htm](http://www.marketing.spb.ru/mr/media/online_adv.htm). (appeal date: 29.08.2021).

15. Яцюк Д. В. Цифровой маркетинг: майбутнє маркетингових комунікацій в брендингу. Інвестиції: практика та досвід. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/7\\_2015/16.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/7_2015/16.pdf) (дата звернення: 29.08.2021). Yatsyuk DV Digital marketing: the future of marketing communications in branding. Investments: practice and experience. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/7\\_2015/16.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/7_2015/16.pdf) (access date: 29.08.2021).

Отримано: 11 листопада 2021 р.

Прорецензовано: 26 листопада 2021 р.

Прийнято до друку: 02 грудня 2021 р.

e-mail: kuzmakolena3007@gmail.com

DOI: 10.25264/2311-5149-2021-23(51)-16-21

Кузьмак О. М., Кузьмак О. І. Управління якістю вищої освіти в Україні на шляху інтеграції у європейський простір (досвід Європейського Союзу). *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НАУОА, грудень 2021. № 23(51). С. 16–21.

УДК: 338

JEL-класифікація: I 125; M 16

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0003-0394-0981>ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-1950-8416>**Кузьмак Олена Миколаївна,**

доктор економічних наук, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування  
Луцького національного технічного університету

**Кузьмак Олег Іванович,**

доктор економічних наук, професор кафедри маркетингу  
Луцького національного технічного університету

## УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ НА ШЛЯХУ ІНТЕГРАЦІЇ У ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ПРОСТІР (ДОСВІД ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ)

У статті розглядаються теоретичні засади культури якості вищої освіти, її необхідність та роль в розвитку вищої освіти України. Проведено дослідження досвіду країн Євросоюзу щодо зовнішньої оцінки якості вищої освіти. Дослідження досвіду інституційної акредитації в країнах Євросоюзу. Оцінка та побудова моделі Гар, у якій визначили основні вимоги до високоякісних освітніх послуг на основі виявлення суперечностей, що зумовлюють незадоволеність споживачів якістю отриманих освітніх послуг, включаючи різноманітні протиріччя.

**Ключові слова:** якість вищої освіти, управління якістю вищої освіти, система якості освіти, європейський досвід, культура якості вищої освіти, інтеграція, сталий розвиток, освітні послуги, акредитація, інституційна акредитація.

**Кузьмак Елена Николаевна,**

доктор экономических наук, профессор кафедры финансов, банковского дела и страхования  
Луцкого национального технического университета

**Кузьмак Олег Иванович,**

доктор экономических наук, профессор кафедры маркетинга  
Луцкого национального технического университета

## УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ В УКРАИНЕ НА ПУТИ ИНТЕГРАЦИИ В ЕВРОПЕЙСКОЕ ПРОСТРАНСТВО (ОПЫТ ЕВРОПЕЙСКОГО СОЮЗА)

В статье рассматриваются теоретические основы культуры качества высшего образования, его необходимость и роль в развитии высшего образования. Проведены исследования опыта стран Евросоюза по внешней оценке качества высшего образования. Исследование опыта институциональной аккредитации в странах Евросоюза. Оценка и построение модели Гар, в которой определили основные требования к высококачественным образовательным услугам на основе выявления противоречий, обуславливающих неудовлетворенность потребителей качеством полученных образовательных услуг, включая различные противоречия.

**Ключевые слова:** качество высшего образования, управление качеством высшего образования, система качества образования, европейский опыт, культура качества высшего образования, интеграция, устойчивое развитие, образовательные услуги, акредитация, институциональная аккредитация.

**Olena Kuzmak,**

Doctor of Sciences (Finance), Professor, Department of Finance, Banking and Insurance,

**Oleh Kuzmak,**

Doctor of Economics, Professor, Department of Marketing, Lutsk National Technical University

## QUALITY MANAGEMENT OF HIGHER EDUCATION IN UKRAINE ON THE WAY OF INTEGRATION INTO THE EUROPEAN SPACE (EXPERIENCE OF THE EUROPEAN UNION)





*Quality assurance and quality management are the main challenges in the management of higher education institutions not only in Ukraine but also in the world in the context of sustainable development and the coronavirus crisis. In this context, the need to promote a culture of quality at university level is becoming increasingly important. The concept of quality culture expands traditional approaches to quality assurance, focusing on aspects of organizational psychology such as shared attitudes and commitment to quality. However, studies of methodological approaches to the problems of quality assurance management in higher education have not been sufficiently reflected in domestic research. That is why, at the present stage, there is an urgent need to study the problems of quality management in higher education at both internal and external levels.*

*The article considers the theoretical foundations of the culture of quality of higher education, its necessity and role in the development of higher education in Ukraine. Conducted research on the experience of EU countries in external evaluation of the quality of higher education. Research of the experience of institutional accreditation in the European Union, because institutional accreditation is currently absent in Ukraine, despite the fact that it is prescribed in the Law of Ukraine "On Higher Education". Evaluation and construction of the Gap model, which identified the basic requirements for high-quality educational services based on the identification of contradictions that lead to consumer dissatisfaction with the quality of educational services received, including various contradictions. However, a study of the Ukrainian experience in assessing the quality of educational services allows us to conclude that in most cases a general rating assessment of higher education institutions that provide educational services, rather than the quality of services directly provided by them. And internal quality assurance systems in Ukrainian universities are in the process of formation and need significant development, taking into account the experience of universities in the European Union.*

**Keywords:** *Quality of higher education, quality management of higher education, education quality system, European experience, culture of higher education quality, integration, sustainable development, educational services, accreditation, institutional accreditation.*

**Постановка проблеми.** Забезпечення якості та управління якістю є основними викликами в управлінні вищими навчальними закладами не лише України, а й світу в умовах сталого розвитку та коронавірусної кризи. У цьому контексті все більшу увагу привертає необхідність сприяння культурі якості на рівні університетів. Концепція культури якості розширює традиційні підходи до забезпечення якості, зосереджуючись на таких аспектах організаційної психології, як спільне ставлення та прихильність до якості.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Окремі аспекти проблеми управління забезпечення якості вищої освіти висвітлені в працях вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема С. Sattler, K. Sonntag [1], Douglas C. Bennett [6], A. Parasuraman, A. Zeithaml, L. Berry [7], Т. В. Фінніков, В. І. Терещук [8] та ін. Згадані вчені внесли великий вклад у розробку теоретичних та практичних аспектів управління забезпечення якості вищої освіти.

**Мета і завдання дослідження.** Однак, дослідження методичних підходів до проблем управління забезпечення якості вищої освіти не знайшли достатнього відбиття у вітчизняних дослідженнях. Саме тому на сучасному етапі виникає гостра необхідність у дослідженні проблем управління забезпечення якості вищої освіти як на внутрішньому рівні, так і на зовнішньому.

**Виклад основного матеріалу.** Забезпечення якості у вищих навчальних закладах є надзвичайно актуальною темою, і протягом останнього десятиліття їй було надано багато уваги. З часу впровадження Болонського процесу (1999 р.) проблема якості є однією з основних проблем у вищій освіті.

Культура якості – термін, який досі важко визначити. Згідно ESU (колишній ESIB) культура якості є органічним внутрішнім, законодавчо встановленим підходом інституцій та відомств до вирішення питань надання якісних послуг [1]. Культура якості базується на внутрішній системі безперервної якості, яка прагне встановити якість у закладі вищої освіти через цілісний підхід на щоденній основі. Побудова такої культури вимагає багато років наполегливої праці. Для зовнішньої оцінки якості освіти у ЗВО України у 2019 р. було створено Національне агенство з забезпечення якості вищої освіти. Місія Національного агенства із забезпечення якості вищої освіти – стати каталізатором позитивних змін у вищій освіті та формування культури її якості [2]. До прикладу, в Англії Рада фінансування вищої освіти (HEFCE) зробила перший крок у 1999 р., підтримавши розвиток ініціатив, які сприяли та підтримували інновації у сфері якості освіти та визнанні досконалості у навчанні та викладанні у вищій освіті. Першими проявами цієї підтримки були створений Фонд розвитку навчання та викладання, а також Національна програма стипендій для викладачів, а пізніше – Центри досконалості у навчанні (SETLS) [3]. Університетам було запропоновано зосередитися на власному підході до навчання та викладання шляхом розробки інституційних стратегій навчання та викладання. В багатьох університетах визнали необхідність створення центрів задля координації та управління розвитком академічних навичок. Спочатку в багатьох університетах це була лише коротка програма, яка згодом увійшла до нової програми вдосконалення кваліфікації персоналу. Поява Академії вищої освіти (ВВО) та процес акредитації освітніх програм активізував багато закладів до отримання сертифікатів про акредитацію. Вирішення питання з забезпечення якості освіти у світовому досвіді, зокрема і у США, вирішили шляхом запровадження спеціалізованих акредитацій [4]. Акредитація, яка є обов'язковою умовою демонстрації глобальної конкурентоспроможності, стала єди-



ним найважливішим рушієм демонстрації якості. Це викликало подальший тиск на хороші програми для інвестування у демонстрацію їхньої високої якості. Таким чином, акредитація стала для деяких освітніх програм кращою практикою для демонстрації якості, і сьогодні вона слугує міжнародною «золотою печаткою схвалення» в деяких регіонах світу щодо якості вищої освіти. [4].

Цікавим є досвід Чехії, де відповідно до змін до Закону про вищу освіту від 2016 р. створене Національне акредитаційне бюро вищої освіти (НАБ), яке відповідає за якість вищої освіти та комплексне оцінювання освітньої, наукової, дослідницької, розвивальної, інноваційної, мистецької та іншої творчої діяльності установи вищої освіти (*visoké školy*). Бюро надає дозвіл на здійснення акредитованої діяльності, оцінює діяльність вищих навчальних закладів та якість усіх акредитованих заходів та публікує результати. Вищий навчальний заклад також може за власний рахунок акредитуватися загально визнаним органом оцінювання, тобто агентством, яке внесено до реєстру EQAR або є членом асоціації ENQA. Вищий навчальний заклад сам вирішує, чи подавати результати цього оцінювання до НАБ (наприклад, у разі подання заявки на інституційну акредитацію). Деякі контрольні та інші пов'язані з цим види діяльності здійснюються Міністерством освіти, молоді та спорту. Акредитація навчальної програми надається не більше ніж на десять років з дня набрання рішенням законної сили. Якщо навчальна програма не акредитована, не можна зарахувати студентів, організувати навчання та екзамени або присвоїти вчені звання [5].

Інституційна акредитація означає, що вищий навчальний заклад сам може приймати рішення про реалізацію індивідуальних навчальних програм за відповідним(ими) напрямом(ами) освіти (згідно з Положенням Уряду про освітні напрями у вищій школі). Він надається строком на десять або п'ять років. Вищий навчальний заклад з інституційною акредитацією може протягом строку дії інституційної акредитації подати заявку на її продовження на інший освітній напрям чи напрямки чи на інші види чи види навчальних програм у межах області, на яку він уже має інституційну акредитацію [5].

У США Національний центр публічної політики та вищої освіти нещодавно випустив «Вимірювання 2000 року: звітність вищої освіти від штату до штату». У дослідженні використовувалися систематичні дані для підготовки звіту для кожного штату щодо системи вищої освіти з точки зору шести категорій: підготовка, участь, доступність, завершення, переваги та навчання. Кожен штат отримав оцінку в кожній категорії [6].

Так, американські дослідники Е. Парасуріман, В. Зайтхамл і Л. Беррі [7] запропонували модель якості послуг «Модель Гар» (рис. 1.), у якій визначили основні вимоги до високоякісних послуг на основі виявлення суперечностей, що зумовлюють незадоволеність споживачів якістю отриманих послуг, включаючи такі протиріччя між:

– очікуваннями споживачів відносно рівня якості послуги і уявленнями менеджменту якості послуг. Вказані протиріччя виникають через те, що у керівництва відсутня інформація щодо очікувань здобувачів вищої освіти або інформація, якою вони володіють, не достовірна. Зрозуміло, що керівництво ЗВО не можуть заздалегідь знати, що споживач освітньої послуги бажає отримати. Проте, такий етап є надзвичайно важливим при визначенні якості послуги, і відповідно для того, щоб забезпечити споживачеві очікуваний рівень освітніх послуг, необхідно насамперед знати його вимоги. Оскільки послуги не завжди мають явно визначені та відчутні показники визначення якості, перший розрив у сфері надання освітніх послуг зазвичай вважається більш важливим. Причинами появи такого розриву є низька ефективність проведених маркетингових та соціологічних досліджень; неадекватність зворотного зв'язку між здобувачами вищої освіти та адміністрацією і НПП ЗВО; неадекватні комунікації «знизу вгору»; ускладнена багаторівнева структура управління організацією; відсутність досліджень ступеня задоволеності здобувачів вищої освіти якістю надаваних освітніх послуг [7];

– уявленнями менеджменту якості освітніх послуг і вимогами до якості послуг, зафіксованих у нормативних документах, правилах і порядках. Таке протиріччя виникає через те, що певні очікування споживачів не можуть бути правильно зафіксовані та реалізовані через наявні труднощі у правильному реагуванні на потреби споживачів і, відповідно, відсутності єдиної думки керівництва підприємства щодо якості послуги. Причиною є нечітке розуміння керівниками закладів вищої освіти якості освітньої послуги; відчуття нездійсненності надання необхідної послуги; неясність організаційних цілей в управлінні якістю;

– встановленими вимогами до якості сервісу та рівнем освітніх послуг, які фактично надаються. Оцінку якості освітньої послуги споживачем не слід зводити тільки до кінцевого результату, також необхідно враховувати якість освітнього процесу. Рівень якості надаваних послуг може не відповідати вимогам споживачів. Така ситуація виникає через те, що НПП не спроможні або не хочуть надати послугу на необхідному рівні. В такому випадку надзвичайне значення має контакт НПП зі здобувачами вищої освіти. Причинами цього можуть бути неоднозначність у розподілі обов'язків; недостатнє розуміння НПП виконуваних функцій; неефективна технологія викладання; недосконалість систем комунікацій; неякісне навчання та підвищення кваліфікації НПП;

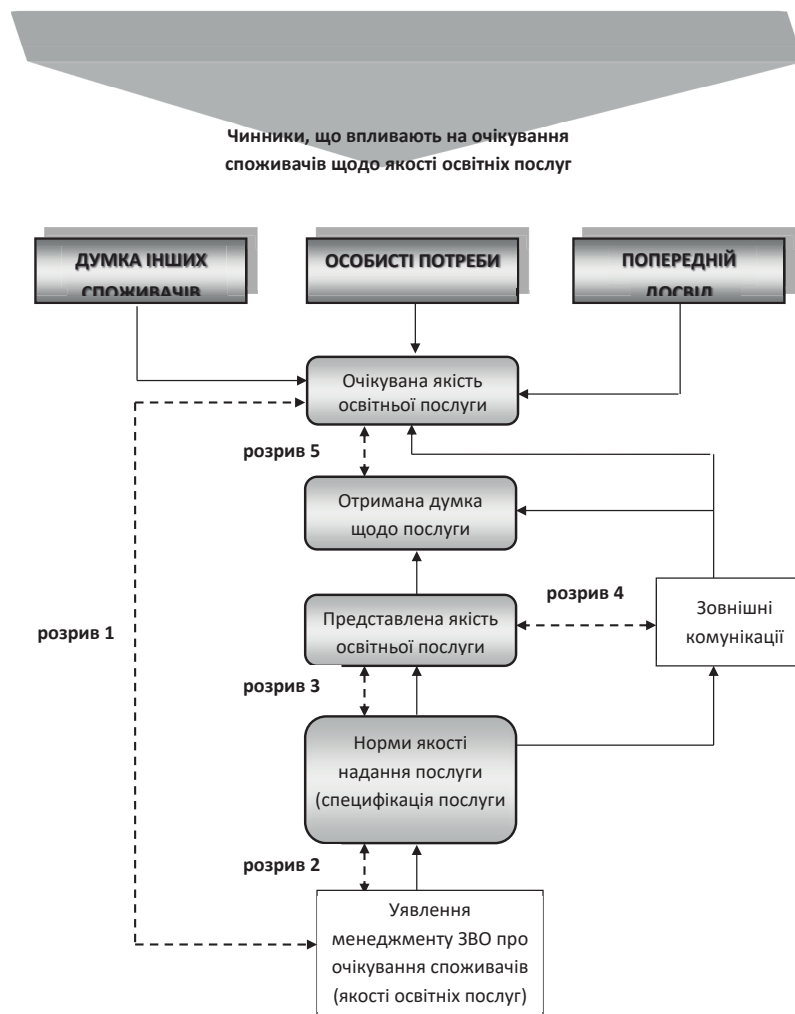


Рис. 1. Модель якості послуги Гар

Джерело: складено автором на основі [7].

– наданими послугами та зовнішніми інформаційними зв'язками, які беруть участь у формуванні уявлення споживачів про отримувані ними освітні послуги. Протиріччя виникають тоді, коли утворюється розрив між тим, що реально пропонує ЗВО та тим, яким чином у споживача освітньої послуги складається уявлення про якість запропонованих освітніх послуг та інформації, що поширюється;

– сприйняттям освітніх послуг і очікуваннями щодо якості освітнього процесу та якості освітніх програм. Розбіжність виникає у тих випадках, коли здобувачі вищої освіти неправильно сприймають якість отриманих послуг. Або ж такі протиріччя виникають при наявності хоча б одного з перших трьох розривів.

Такі розриви визначають загальний розрив у рівні якості наданих освітніх послуг, для скорочення якого потрібно зменшити величину кожної складової. З іншої сторони, подана модель не тільки дозволяє побачити процес надання послуги в цілому, а й виявити можливі джерела її незадовільної якості [7].

Важливо відзначити, що окупність таких заходів складає в середньому 3–4 роки, яка досягається готовністю закладів вищої освіти співпрацювати з усіма стейкхолдерами освітнього процесу. В цілому всі інноваційні заходи повинні впроваджуватись у сфері освітніх послуг.

З аналітичного звіту «Розвиток систем внутрішнього забезпечення якості в українських закладах вищої освіти» можна побачити, що, за самооцінками ЗВО, абсолютна більшість з них вважала, що вони мають систему внутрішнього забезпечення якості освіти – 125 (68,3 %) з 183 заявили про її наявність, а 58 констатували наявність окремих її елементів [8, с. 9]. Зокрема, на запитання, які елементи системи забезпечення якості використовують вітчизняні ЗВО (рис.2), бачимо, що більшість ЗВО стверджують про систематичне використання, але все ж таки є частка університетів, які певні елементи використовують не систематично, що свідчить все-таки про лише становлення внутрішніх систем забезпечення якості освіти у вітчизняних ЗВО.

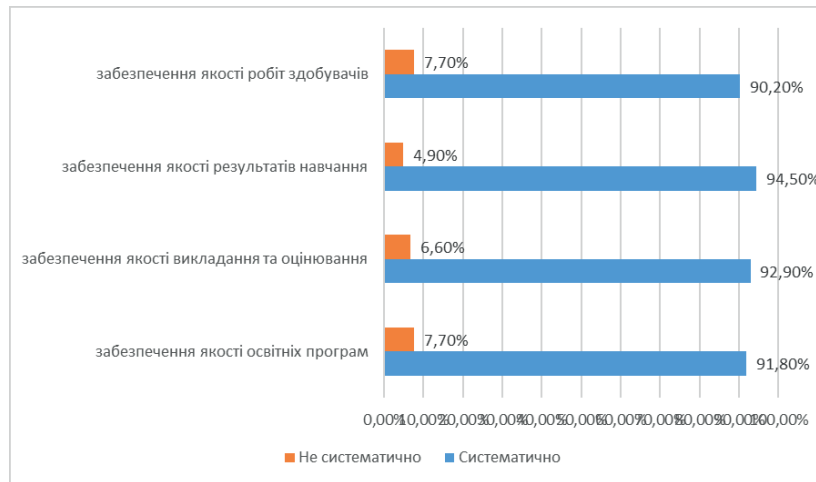


Рис. 2. Які елементи оцінювання якості освіти використовуються у вітчизняних ЗВО

Джерело: [8, с.11].

Класифікація ключових проблем у запровадженні систем забезпечення якості освіти дозволяє виокремити декілька їхніх груп. Групу об'єктивних факторів складають брак фінансових ресурсів, перманентні зміни в системі вищої освіти, нормативних документах тощо, а також низька мотивація науково-педагогічного персоналу. До суб'єктивних факторів слід віднести нестачу кадрових ресурсів (хоча важко повірити, що в закладі вищої освіти відсутні люди, які розуміють сутність якості вищої освіти та здатні бодай на якомусь рівні її запроваджувати), посилення на відсутність чітких інструкцій з боку Міністерства освіти і науки та методичних матеріалів щодо запровадження такої системи [8, с. 13]. Це дає підстави констатувати, що частина закладів вищої освіти й надалі не бажає виходити з моделі директивного управління і не готова до ухвалення власних рішень, прийняття на себе відповідальності за оцінювання своєї роботи та якості послуг, що ними надаються.

Усі ризики, що виникають у процесі надання та споживання освітніх послуг, можна розділити на внутрішні і зовнішні. При цьому зовнішні ризики також умовно можна поділити на прямі і непрямі. До зовнішніх ризиків варто зарахувати:

- інфляційний (можливість знецінення грошей);
- нормативно-правовий (законодавче регулювання вартості освітніх послуг, введення стандартів вищої освіти, правил, норм освітньої діяльності);
- регіональний (соціальні, економічні та політичні особливості кожного окремого адміністративного регіону).

Серед внутрішніх ризиків можна виділити такі:

- кадровий (відсутність кадрів необхідної кваліфікації або небажання підвищувати викладацьку майстерність);
- нормативно-правовий (невідповідність або відсутність внутрішньої нормативної бази регулювання системи внутрішнього забезпечення якості вищої освіти);
- репутаційний (погіршення рейтингу університету у зв'язку з низькою якістю наданих послуг).

У сучасних умовах господарювання практика оцінки якості різних послуг отримала досить широке поширення. Однак дослідження українського досвіду оцінки якості освітніх послуг дозволяє зробити висновки про те, що в більшості випадків проводиться загальна рейтингова оцінка діяльності закладів вищої освіти, що надають освітні послуги, а не якості безпосередньо наданих ними послуг, внаслідок цього досі не вироблена єдина методика оцінки якості освітніх послуг.

**Висновки.** Пам'ятаючи про описані вище розриви і прагнучи надавати послуги високої якості, керівництво закладів вищої освіти повинно постійно підвищувати рівень якості надаваних освітніх послуг, керуючись високими стандартами обслуговування, створити систему контролю надання освітніх послуг, систему задоволення скарг споживачів і особливу увагу приділяти науково-педагогічному персоналу.

Проведені дослідження задоволеності споживачів дозволять поліпшити характеристики освітніх послуг і підвищити якість освітнього процесу, сприятимуть зміцненню конкурентної позиції закладів вищої освіти на ринку і призведуть до встановлення довгострокового взаємовигідного партнерства закладу вищої освіти і стейкхолдерів. Постійне поліпшення якості можливе шляхом поетапних та поступових змін, які регулярно вимірюються, контролюються, оцінюються і, що найголовніше, часто повідомляють-



ся спільноті. Таким чином, консолідація зусиль та пріоритетність якості у системі вищої освіти, завдяки якій невеликі та поступові зміни можуть відбутися без особливих зрушень у системі якості, мають бути кінцевою метою руху до досконалості.

### Література:

1. Sattler C., Sonntag K. (2018) Quality Cultures in Higher Education Institutions–Development of the Quality Culture Inventory. In: Meusburger P., Heffernan M., Suarsana L. (eds) Geographies of the University. Knowledge and Space, vol 12. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-75593-9\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-319-75593-9_9)
1. Sattler C., Sonntag K. (2018) Quality Cultures in Higher Education Institutions–Development of the Quality Culture Inventory. In: Meusburger P., Heffernan M., Suarsana L. (eds) Geographies of the University. Knowledge and Space, vol 12. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-75593-9\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-319-75593-9_9) [in English].
2. Стратегія національного агентства із забезпечення якості вищої освіти до 2022 р. URL: <https://bit.ly/3BrNsYB> (дата звернення: 02.12.2021).  
Stratehiia natsionalnoho ahentstva iz zabezpechennia yakosti vyshchoi osvity do 2022 r. [Strategy of the National Agency for Higher Education Quality Assurance to 2022] <<https://bit.ly/3BrNsYB>> (2021, December, 02). [in Ukrainian].
3. Eales-Reynolds, Lesley-Jane & Rugg, Evelyn. (2009). Engendering a culture of quality enhancement in teaching and learning: lessons learned. [https://www.researchgate.net/publication/279473917\\_Engendering\\_a\\_culture\\_of\\_quality\\_enhancement\\_in\\_teaching\\_and\\_learning\\_lessons\\_learned](https://www.researchgate.net/publication/279473917_Engendering_a_culture_of_quality_enhancement_in_teaching_and_learning_lessons_learned) (2021, December, 15)
3. Eales-Reynolds, Lesley-Jane & Rugg, Evelyn. (2009). Engendering a culture of quality enhancement in teaching and learning: lessons learned. [https://www.researchgate.net/publication/279473917\\_Engendering\\_a\\_culture\\_of\\_quality\\_enhancement\\_in\\_teaching\\_and\\_learning\\_lessons\\_learned](https://www.researchgate.net/publication/279473917_Engendering_a_culture_of_quality_enhancement_in_teaching_and_learning_lessons_learned) (2021, December, 15). [in English].
4. Creating a Quality Culture in Higher Education <<https://peregrineglobal.com/quality-culture/>> (2021, December, 22).  
Creating a Quality Culture in Higher Education <<https://peregrineglobal.com/quality-culture/>> (2021, December, 22) [in English].
5. Quality Assurance in Higher Education <[https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/quality-assurance-higher-education-17\\_en](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/quality-assurance-higher-education-17_en)> (2021, December, 20)  
Quality Assurance in Higher Education. <[https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/quality-assurance-higher-education-17\\_en](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/quality-assurance-higher-education-17_en)> (2021, December, 20). [in English].
6. Douglas C. Bennett (2001). Assessing Quality in Higher Education. *Liberal education*. Vol. 87, №2. <<https://www.aacu.org/publications-research/periodicals/assessing-quality-higher-education>> (2021, December, 18).  
Douglas C. Bennett (2001). Assessing Quality in Higher Education. *Liberal education*. Vol. 87, №2. <<https://www.aacu.org/publications-research/periodicals/assessing-quality-higher-education>> (2021, December, 18). [in English].
7. Parasuraman A., Valarie A. Zeithaml, & Leonard L.Berru (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, no 4, pp. 41-50. <[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2491773/mod\\_resource/content/1/Conceptual%20Model%20of%20Service%20Quality%20and%20Its%20Implications%20for%20Future%20Research.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2491773/mod_resource/content/1/Conceptual%20Model%20of%20Service%20Quality%20and%20Its%20Implications%20for%20Future%20Research.pdf)> (2021, December, 24)  
Parasuraman A., Valarie A. Zeithaml, & Leonard L.Berru (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, no 4, pp. 41-50. Retrieved from: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2491773/mod\\_resource/content/1/Conceptual%20Model%20of%20Service%20Quality%20and%20Its%20Implications%20for%20Future%20Research.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2491773/mod_resource/content/1/Conceptual%20Model%20of%20Service%20Quality%20and%20Its%20Implications%20for%20Future%20Research.pdf). (2021, December, 24). [in English].
8. Фінніков Т. В., Терещук В. І. Розвиток систем внутрішнього забезпечення якості в українських закладах вищої освіти. Аналітичний звіт. Київ : Ваіте, 2020. 58 с.  
Finnikov T.V., Tereshchuk V.I. (2020). Rozvytok system vnutrishnoho zabezpechennia yakosti v ukrainskykh zakladakh vyshchoi osvity [Development of internal quality assurance systems in Ukrainian higher education institutions]. *Analitychnyi zvit* [Analytical report]. Kyiv: Waite. 58p. [in Ukrainian].

**ЕКОНОМІКА І УПРАВЛІННЯ  
ГАЛУЗЯМИ ТА ПІДПРИЄМСТВАМИ**

---



Отримано: 26 листопада 2021 р.  
Прорецензовано: 11 грудня 2021 р.  
Прийнято до друку: 15 грудня 2021 р.  
e-mail: gogrya@gmail.com  
DOI: 10.25264/2311-5149-2021-23(51)-23-28

Гонак І. М. Особистий кіберзахист економічного суб'єкта криптовалютного бізнесу. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал. Острог: Вид-во НаУОА, грудень 2021. № 23(51). С. 23–28.

УДК: 336.744

JEL-класифікація: E49

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-7427-1415>

**Гонак Ігор Михайлович,**  
кандидат економічних наук, кафедра міжнародної економіки  
Західноукраїнського національного університету

## ОСОБИСТІЙ КІБЕРЗАХИСТ ЕКОНОМІЧНОГО СУБ'ЄКТА КРИПТОВАЛЮТНОГО БІЗНЕСУ

У статті розглянуто основні кібернетичні ризики, які супроводжують здійснення криптовалютного бізнесу економічними суб'єктами. Охарактеризовано найбільші втрати, понесенні економічними суб'єктами криптовалютного ринку через вплив кібернетичних правопорушень та недостатньо ґрунтовних знань щодо захисту власних інформаційних ресурсів. Розглянуто основні інструменти, які можуть бути використані економічними суб'єктами криптовалютного ринку для захисту своїх акаунтів та криптовалютних активів.

**Ключові слова:** криптовалютний ринок, криптовалютний бізнес, кібератака, кіберправопорушення, криптовалюта, криптомонета, Bitcoin, Ethereum, криптовалютний гаманець, криптогаманець, гарячий криптогаманець, холодний криптогаманець, двофакторна аутентифікація, приватний ключ, акаунт, логін, пароль, брутфорс, Blockchain.

**Гонак Игорь Михайлович,**  
кандидат экономических наук, кафедра международной экономики  
Западноукраинского национального университета

## ЛИЧНАЯ КИБЕРЗАЩИТА ЭКОНОМИЧЕСКОГО СУБЪЕКТА КРИПТОВАЛЮТНОГО БИЗНЕСА

В статье рассмотрены основные кибернетические риски, сопровождающие осуществление криптовалютного бизнеса экономическими субъектами. Охарактеризованы наибольшие потери, понесенные экономическими субъектами криптовалютного рынка из-за влияния кибернетических правонарушений и недостаточно основательных знаний по защите собственных информационных ресурсов. Рассмотрены основные инструменты, которые могут использовать экономические субъекты криптовалютного рынка для защиты своих аккаунтов и криптовалютных активов.

**Ключевые слова:** криптовалютный рынок, криптовалютный бизнес, кибератака, киберправонарушение, криптовалюта, криптомонета, Bitcoin, Ethereum, криптовалютный кошелек, криптокошелек, горячий криптокошелек, холодный криптокошелек, двухфакторная аутентификация, частный ключ, аккаунт, логин, пароль, брутфорс, Blockchain.

**Igor Gonak,**  
PhD in Economics, Department of International Economics  
Western Ukrainian National University

## PERSONAL CYBER DEFENSE OF THE CRYPTOCURRENCY BUSINESS ECONOMIC ENTITY

The article deals with the main cyber risks that accompany cryptocurrency business carried out by economic entities. The biggest losses incurred by economic entities in the cryptocurrency market due to the impact of cybercrime and lack of thorough knowledge on the protection of their own information resources are described. The main tools that can be used by economic entities of the cryptocurrency market to protect their accounts and cryptocurrency assets are considered.

**Keywords:** cryptocurrency market, cryptocurrency business, cyber attack, cybercrime, cryptocurrency, cryptocurrency, Bitcoin, Ethereum, cryptocurrency wallet, crypto wallet, hot crypto wallet, cold crypto wallet, two-factor authentication, password authentication, private key.



**Постановка проблеми.** Значення криптовалют на початку третього десятиліття ХХІ ст. зайняли чільне місце в особистих фінансах економічних суб'єктів.

Криптовалютний бізнес в Україні через фактичну відсутність інвестиційних альтернатив розвивається надзвичайно швидкими темпами (Україна в Глобальному індексі прийняття криптовалют (The 2020 Global Crypto Adoption Index) займає перше місце на планеті за загальною криптовалотною активністю зі 154 країн, відображених у рейтингу [1]).

Криптовалютний бізнес супроводжує значна кількість кібернетичних ризиків, тому знання основ кібернетичної безпеки для економічних суб'єктів криптовалютного бізнесу є надзвичайно важливою складовою господарської діяльності підприємців, що здійснюють свою діяльність на криптовалютному ринку, і вимагає значних інвестицій особистого часу та фінансово-економічних ресурсів для підвищення якості власної кібернетичної безпеки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню особливостей особистої кібернетичної безпеки діяльності економічного суб'єкта криптовалютного бізнесу присвятили свої роботи значна кількість науковців. Окремі аспекти особистої кібернетичної безпеки функціонування діяльності економічного суб'єкта криптовалютного бізнесу розглядали такі науковці та експерти: О. Бентон, І. Гонак, Дж. Лопп, М. Ребрик, Дж. Сонг та ін.

Аналізуючи наукові праці вчених щодо особистої інформаційної безпеки функціонування криптовалютного ринку, слід зазначити, що наукові дослідження кібернетичної безпеки не можна визнати достатньо ґрунтовними і тема потребує подальших опрацювань та наукових досліджень.

**Мета і завдання дослідження:** опрацювати теоретичні й практичні аспекти особистої кібернетичної безпеки діяльності економічного суб'єкта криптовалютного бізнесу.

**Виклад основного матеріалу.** Активний розвиток криптовалютного бізнесу в другому та на початку третього десятиліття ХХІ ст. супроводжується значним зростанням кількості та масштабів кібернетичних небезпек для діяльності економічних суб'єктів криптовалютного бізнесу як на макро-, так і на макрорівні.

Криптовалютний бізнес супроводжується такими кібернетичними ризиками:

– негативний вплив на здійснення криптовалютного бізнесу економічними суб'єктами здійснює *вплив та використання шкідливих програм* (вірусів, програм-вимагачів, підмін (фальшивих посилань) та фішингу (несанкціонованого доступу до особистої інформації)). Для надійного захисту функціонування криптовалютних операцій є необхідність користуватись надійним антивірусним захистом, проводити перевірку використовуваних електронних адрес та не відкривати неперевірені посилання через те, що шкідливі програми мають можливість проникати на ПК із відкритих сайтів і можуть здійснити активацію всюди, де буде можливо і, у тому числі, на пристроях власників криптовалютних гаманців;

– при недостатньому електронному захисті персональних комп'ютерів та акаунтів економічних суб'єктів криптовалютного бізнесу користувачі можуть зазнати впливу *хакерських атак*. Через зростання капіталізації ринку криптовалют (станом на 27 жовтня 2021 р. капіталізація Bitcoin склала біля 1113 млрд дол., Ethereum – майже 474 млрд дол., Ripple – 45 млрд дол., а Dogecoin – 32 млрд дол. [2]), що, у сумі (1664 млрд дол.), більше за ВВП Канади (143,4 млрд дол.), Південної Кореї (1630,5 млрд дол.), Російської Федерації (1483,5 млрд дол.), Бразилії (1444,7 млрд дол.), Австралії (1330,9 млрд дол.), Іспанії (1281,2 млрд дол.), Індонезії (1058,4 млрд дол.) та багатьох інших країн у 2020 р. [3]), зростання ринкової ціни криптомонет і збільшення їх емісії кількість і якість кібернетичних атак на ринку криптовалют значно зростає. Біржі криптовалют хакери часто зламують і деякі криптовалютні біржі через це збанкрутували. Злам криптовалютної біржі Mt. Gox і виведення з її рахунків близько 460 млн дол. США зумовило подання біржею заяви про банкрутство у квітні 2014 р., а у середині 2021 р. кіберправопорушники зуміли отримати доступ до платформи по обміну криптовалют Poly Network і спромоглися вивести понад 604 млн дол. США, що ілюструє негативний зростаючий тренд. На активну увагу кіберправопорушників на криптовалютному ринку вказує те, що у 2020 р. кіберправопорушники скоїли 122 кібератаки і вивели 3,8 млрд дол., а із 2017 р. по 2020 р. кіберправопорушники змогли вивести криптомонет на 9,8 млрд дол. США [4, с. 15], хоча із 2012 р. по 2020 р. хакери зуміли викрасти 13,6 млрд дол. США в криптовалютних монетах, скоїли близько 330 зломів бірж, криптогаманців і децентралізованих застосунків. Отже, з 2017 р. по 2020 р. викрадено понад 70 % загальної за 10 років суми, а за 2020 р. скоєно близько третини кіберправопорушень і виведено близько 30 % загального обсягу коштів за період з 2012 р. по 2020 р. [5]. Кібератаки на біржі криптовалют із завданням максимальної економічної та технічної шкоди проілюстровано у табл. 1.



Таблиця 1

## Кібератаки на біржі криптовалют із завданням максимальної фінансової шкоди із 2014 р. по 2021 р.

Назва біржі	Дата кіберкрадіжки	Втрати, млн дол. США	Втрати, у криптовалютах
Mt. Gox	02.2014	450–460	850000 BTC
Bitfinex	08.2016	72	120000 BTC
NiceHash	12.2017	64	4736 BTC
Coincheck	01.2018	533	523000000 NEM
Bitgrain	02.2018	170	17000000 NANO
CoinBene	03.2019	105	110 видів криптовалют
Binance	05.2019	40	7000 BTC
Upbit	11.2019	49	342000 ETH
KuCoin	09.2020	275	6 видів криптовалют, у т.ч. 1008 BTC, 11543 ETH
Poly Network	08.2021	604	2858 ETH (267 млн дол.), 6610 BNB (понад 252 млн дол.), USDC (приблизно 85 млн дол.)

Джерело: сформовано автором на основі [6, с. 83].

– криптовалютний бізнес супроводжує можливість банкрутства криптобірж та, відповідно, імовірність втратити криптовалюти чи фіатні валюти, розміщені на рахунках цих бірж. Банкрутство криптовалютної біржі може бути внаслідок *технічних проблем*, які супроводжують роботу торговельних платформ для зберігання криптовалютних гаманців. Втрати власників криптогаманців не відшкодовують, незважаючи на те, внаслідок яких проблем втрачені активи – через незадовільний стан програмного забезпечення чи діяльність кіберправопорушників;

– існує ймовірність *втратити пароль від криптовалютного гаманця чи секретний персонального PIN-код*, через що може бути втрачений доступ до активів, розміщених на криптогаманці (фіатні гроші чи криптовалюти монети). Станом на 2021 р. втрачено значну частку криптовалютних активів – згідно даних компанії Chainalysis, з 18.926.599 Bitcoin, які є в обігу, близько п'ятої частини є втраченими, що при курсі монети Bitcoin у розмірі 62443,86 дол. США [2] станом на четверте листопада 2021 р. втрати складають понад 235 млрд дол. США, що незначно менше валового внутрішнього продукту у 2020 р. Румунії (247,8 млрд дол США) і Чехії (243,5 млрд дол. США) та більше, ніж ВВП Португалії (231,3 млрд дол. США) та Нової Зеландії (212,5 млрд дол. США) [3]. Зокрема, програміст із Каліфорнії С. Томас втратив пароль від захищеного зовнішнього жорсткого комп'ютерного диску, на якому зберігалися ключі від криптовалютного гаманця з 7000 монет Bitcoin [7];

– Bitcoin, частка якого на криптовалютному ринку станом на 17 листопада 2021 р. складала 43,63 %, а Ethereum – 19,33 % [8]. Отже, операції із цими криптовалютами займають понад половину ринку. Але слід зазначити, що ці криптовалюти необхідно називати скоріше обмежено анонімними чи псевдонімними, а не повністю анонімними (такими, що вмщують обсяг інформації, що дає можливість виявити власника криптовалютних коштів, і зацікавлена «третя особа» має змогу ідентифікувати особу, яка проводить транзакції із цими валютами). Тому, необхідно звести до мінімуму кількість особистої інформації, наданої криптовалютним біржам чи іншим суб'єктам криптовалютного ринку.

Отже, ми можемо констатувати, що потенційних проблем, які супроводжують здійснення криптовалютного бізнесу економічними суб'єктами та можуть привести до економічних втрат, є значна кількість. Обов'язком підприємця, що здійснює економічну діяльність у криптовалютній сфері, є максимально убезпечити свої криптовалютні активи від втрати через зовнішні фактори та особисту недбалість.

Достатні знання та уміння, що можуть бути застосовані для захисту особистого криптовалютного бізнесу, необхідні на всіх рівнях його здійснення.

Такими рівнями можуть бути: створення електронної пошти; приєднання до майнінг-пулу для майнерів; реєстрація і здійснення операцій на криптовалютній біржі; вибір криптовалютного гаманця для збереження криптовалютних активів.

Вимоги щодо максимального підвищення особистої кібербезпеки суб'єкта, який здійснює економічну діяльність на криптовалютному ринку:

1. Необхідне застосування *двофакторної аутентифікації (2FA)* на всіх рівнях здійснення криптовалютного бізнесу без використання SMS. Google аутентифікатор убезпечує економічного суб'єкта крипто-



валютного ринку від шахрайства з обміном SIM-карт. Необхідно використати саме додаток аутентифікатора 2FA, а не SMS 2FA, тому що SMS 2FA можна перехопити [9].

Слід зазначити, що безпека бізнесу, який провадиться в інтернеті, визначається міцністю найслабшої ланки. Наприклад, якщо адреса електронної пошти є вразливою, то є можливість (і ймовірність) атакувати акаунт економічного суб'єкта криптовалютного бізнесу. Тому необхідно налаштувати 2FA на кожен онлайн-акаунт, на якому тільки є така можливість.

2. Необхідний надійний захист приватних ключів. Захист особистих приватних криптоключів можна здійснити протягом трьох «кроків».

*Першим кроком* при захисті криптовалютних активів економічного суб'єкта крипторинку є тримання у безпеці та зняття грошей у довірених сторонніх кастодіанів (таких, як біржа), де придбано криптовалютні активи.

*Другим кроком* при захисті криптоактивів суб'єкта криптовалютного ринку є зберігання приватних ключів у офлайн та їх відсутність на пристрої, що є підключений до мережі Інтернет через ймовірність отримання доступу до них у кіберправопорушників.

*Третім кроком* для захисту криптовалютних активів є захист приватних ключів від ймовірності втрати через руйнування, створивши декілька безпечних резервних копій (наприклад, на кількох USB-носіях).

3. Через те, що криптокористувачі використовують подібні чи однакові логіни та паролі для різних акаунтів (мійнінг-пулів, криптогаманців, поштових скриньок та ін.), існує суттєва ймовірність для сторонніх осіб, що дізнались ці дані, порівняти їх з даними про криптовалютного користувача, що вже розміщені у Darknet, і деанонімізувати користувача чи викрасти криптоактиви. Тому необхідно для різних акаунтів використовувати різні паролі та логіни, щоби, отримавши доступ по одного акаунту, правопорушник не зміг отримати доступ до інших акаунтів.

4. Для здійснення активних транзакцій із криптовалютними активами для зберігання операційних коштів варто використовувати мобільний чи вебдодаток чи тонкий гарячий криптогаманець

5. Частину наявних криптовалютних активів (а при довгостроковому інвестуванні – всі криптовалютні активи) є сенс зберігати на холодних криптогаманцях, які є, фактично, пакетом інструментів на USB-носії, на яких є можливість зберігати інформацію, що необхідна для доступу до криптовалютних активів, і не потребують постійного інтернет-з'єднання. «Холодні» криптовалютні гаманці є найбільш надійним засобом зберігання криптовалютних активів і доступ до криптовалют забезпечується біометричними даними власника або введенням спеціальної комбінації [10].

«Холодні» криптовалютні гаманці (у формі звичайної флешки або великого накопичувача) під'єднуються через USB-порт до комп'ютера або мобільного телефону. Захист криптовалютних активів на «холодному» криптогаманці забезпечується пін-кодом і алгоритмом SEEED. При виборі «холодного» криптовалютного гаманця необхідно звернути увагу, роботу із якими криптовалютними монетами підтримує той чи інший гаманець.

Для зламу «холодних апаратних» криптовалютних гаманців є лише одна можливість – використати метод брутфорс (перебір усіх можливих варіантів приватного ключа чи мнемонічної фрази-пароля, а це може зайняти значну кількість часу). Застосування цього методу вимагає фізичного доступу до пристрою, що також є «ускладненим».

6. Використовувати тільки криптогаманці із відкритим вихідним кодом та для кожної криптовалюти використовувати окремі криптовалютні гаманці.

5. Технологія Blockchain є, фактично, бухгалтерською книгою, у якій зареєстровані всі транзакції, що були проведені з моменту запуску криптовалюти і за даними, записаними у блокчейні, можна визначити криптокористувача. Тому суб'єктам криптовалютного ринку, які не мають бажання розкривати даних про себе, слід користуватися криптовалютами Monero, Zcash та Dash – ці валюти не розкривають ніяких даних про криптокористувача. Також, щоб мінімізувати можливості для ідентифікації користувача, при здійсненні конвертаційних транзакцій (зокрема, купівлі чи виведенні криптовалютних активів, необхідно максимально обмежити використання особистих банківських карток.

6. Переслідуючи мету щодо збільшення анонімності, криптокористувачу необхідно використовувати міксер-сервіси. З їх допомогою є можливість роздробити одну величезну транзакцію на значну кількість невеликих. Використання міксер-сервісів значно нівелює ймовірність встановлення повного ланцюжка транзакцій та їх деталей. Відомими часто використовуваними міксер-сервісами є BMS Mixer, BitcoinMixer, Blender.

7. Важливою (а, можливо, найважливішою) частиною безпечної діяльності на криптовалютному ринку є пильність, уважність, терпіння і обережність. Це необхідно при всіх аспектах здійснення криптовалютного бізнесу: при наданні особистої інформації інтернет-користувачам чи іншим стороннім особам;

при встановленні двофакторної аутентифікації; при зберіганні приватних ключів; при виборі «холодного» криптовалютного гаманця; при переведенні криптовалютних активів чи фіатних валют із одного криптогаманця на інший чи виведенні коштів із криптобіржі на банківський рахунок чи банківську картку (наприклад, загальновідомим способом викрадення криптовалютних активів із криптогаманців є вірус-кліпер, який, працюючи на зараженому пристрої, у момент заповнення даних для проведення криптовалютної транзакції, змінює адресу запланованого отримувача криптоактивів на дані криптовалютного правопорушника і неуважний відправник криптовалютних активів самостійно, без примусу, пересилає криптовалютні активи на хибну адресу); не слід переходити за «підозрілими» посиланнями, невідомо ким надісланими.

Отже, економічна діяльність на ринку криптовалютних монет потребує значних теоретичних знань, практичних навичок та значної обережності.

### Висновки

1. Криптовалютна безпека є не менш важливою при веденні криптовалютного бізнесу, ніж юридичні та економічні знання, пов'язані з роботою криптовалютного ринку.

2. Для максимального підвищення особистої кібернетичної безпеки економічного суб'єкта криптовалютному ринку необхідно застосовувати двофакторну аутентифікацію (2FA) на всьому, що можна, і не використовувати SMS; тримати приватні ключі в офлайн в безпеці на кількох безпечних резервних копіях; у разі довготермінового невикористання криптовалютних активів доцільне їх зберігання в «холодному» криптовалютному гаманці; бути пильним, уважним, терплячим та обережним.

3. Із розвитком ринку криптовалют є ймовірність появи нових способів підвищення особистої кібернетичної безпеки економічного суб'єкта криптовалютному ринку, що вимагатиме подальших наукових досліджень.

### Література:

1. The 2020 Global Crypto Adoption Index: Cryptocurrency is a Global Phenomenon. *Chainalysis*. Available at: <https://blog.chainalysis.com/reports/2020-global-cryptocurrency-adoption-index-2020> (дата звернення: 12.01.2022)

2. Статистика криптовалют: Bitcoin. *BitInfoCharts*. URL: <https://bitinfocharts.com/ru/> (дата звернення: 12.01.2022).

Statystyka kryptowalut: Bitcoin [Cryptocurrency statistics: Bitcoin]. *BitInfoCharts*. Available at: <https://bitinfocharts.com/ru/> [in Russian]

3. Historical GDP by Country | Statistics from the World Bank | 1960-2020. *KNOEMA*. Available at: <https://knoema.ru/mhrzolg/historical-gdp-by-country-statistics-from-the-world-bank-1960-2019> (дата звернення: 27.10.2021).

4. Ребрык М. А. Криптоактиви: міфи vs факти та потенційний вплив на монетарну сферу. Київ, Національний банк України: Семінар для викладачів ЗВО. 29 травня 2021 р. 56 с. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Rebryk\\_2021-29-05.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Rebryk_2021-29-05.pdf?v=4) (дата звернення: 25.12.2021).

Rebryk M.A. (2021, May, 29) Kryptoaktyvy: mify vs fakty ta potentsynny vplyv na monetarnu sferu [Cryptocurrencies: myths vs facts and potential impact on the monetary sphere]. Kyiv: Natsional'nyy bank Ukrainy: Seminar dlya vykladachiv ZVO. Available at: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Rebryk\\_2021-29-05.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Rebryk_2021-29-05.pdf?v=4) [in Ukrainian].

5. Куницький О. Хакери викрали криптовалюту на понад \$600 млн у Poly Network. Це найбільша крадіжка у децентралізованому фінансовому просторі. *Forbes*. 11 серпня 2021. URL: <https://forbes.ua/news/khakeri-vikrali-kriptovalyutu-na-ponad-600-mln-u-poly-network-tse-naybilsha-kradizhka-u-detsentralizovanomu-finansovomu-prostori-11082021-2245> (дата звернення: 23.12.2021).

Kunytskyu, O. (2021, August, 11) Khakery vykraly kryptovalyutu na ponad \$600 mln u Poly Network. Tse naybil'sha kradizhka u detsentralizovanomu finansovomu prostori [Hackers stole cryptocurrency worth more than \$ 600 million from Poly Network. This is the biggest theft in the decentralized financial space]. *Forbes*. Available at: <https://forbes.ua/news/khakeri-vikrali-kriptovalyutu-na-ponad-600-mln-u-poly-network-tse-naybilsha-kradizhka-u-detsentralizo-vanomu-finansovomu-prostori-11082021-2245> [in Ukrainian].

6. Гонак І. М. Ризики функціонування криптовалютного бізнесу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2021. № 44. с. 81–86.

Honak, I. M. (2021) Ryzky funktsionuvannya kryptovalyutnoho biznesu [The risks of operating a cryptocurrency business]. *Scientific bulletin of kherson state university. Series «Economic sciences»*, 44, 81–86 [in Ukrainian].

7. Залишилось 2 спроби: програміст зі США забув пароль від гаманця з біткоїнами на 220 млн доларів. *Економічна правда*. 13 січня 2021 р. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2021/01/13/669949/> (дата звернення: 03.08.2021).

Zalyshylos' 2 sproby: proqramist iz SSHA zabuv parol' vid hamantsya z bitkoinamy na 220 mln dolariv [There are 2 attempts left: a programmer from the USA forgot the pass-word from his \$ 220 million bitcoin wallet] (2021, January, 13). *Ekonomichna pravda*. Available at: <https://www.epravda.com.ua/news/2021/01/13/669949/> [in Ukrainian].

8. Неделков К., Цяцюркін М., Примак К. Хакери викрали \$1,1 млрд у криптовалюті лише за третій квартал 2021-го. Як зберегти криптокошти та анонімність рахунків. *Forbes*. 17 листопада 2021. URL: <https://forbes.ua/>



money/khakeri-vkrali-11-mlrd-u-kriptovalyuti-lishe-za-tretiy-kvartal-2021-yak-zberegti-kriptokoshti-ta-anonimnist-rakhunkiv-17112021-2796 (дата звернення: 12.01.2022).

Nedelkov, K., Tsyatsorkin, M., Primak, K. (2021, November, 17) Khakery vkraly \$1,1 mlrd u kryptovalyuti lyshe za tretiy kvartal 2021-ho. Yak zberehty kriptokoshty ta anonimnist' rakhunkiv [Hackers stole \$ 1.1 billion in cryptocurrency in the third quarter of 2021 alone. How to keep cryptocurrencies and anonymity accounts]. *Forbes*. Available at: <https://forbes.ua/money/khakeri-vkrali-11-mlrd-u-kriptovalyuti-lishe-za-tretiy-kvartal-2021-yak-zberegti-kriptokoshti-ta-anonimnist-rakhunkiv-17112021-2796> [in Ukrainian].

9. Сонг Дж., Лопп Дж., Бентон О. #StaySAFU: 5 порад безпеки від професіоналів. *BINANCE*. 29.06.2020. URL: <https://www.binance.com/uk-UA/blog/all/staysafu-5-%D0%BF%D0%BE%D1%80%D0%B0%D0%B4-%D0%B1%D0%B5%D0%B7%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D0%B8-%D0%B2%D1%96%D0%B4-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B2-421499824684900668> (дата звернення: 26.12.2021).

Song, J., Lopp, J., Benton, O. (2020, June, 12). #StaySAFU: 5 porad bezpeky vid profesionaliv [#StaySAFU: 5 safety tips from professionals]. *BINANCE*. Available at: <https://www.binance.com/uk-UA/blog/all/staysafu-5-%D0%BF%D0%BE%D1%80%D0%B0%D0%B4-%D0%B1%D0%B5%D0%B7%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D0%B8-%D0%B2%D1%96%D0%B4-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B2-421499824684900668> [in Ukrainian].

10. Що таке «холодний» крипто-гаманець та як захистити його від зламу? Поради. *cybercalm*. 12.06.2020. URL: <https://cybercalm.org/novyny/shho-take-holodnyj-krypto-gamanets-ta-yak-zahystyty-jogo-vid-zlamu-porady/> (дата звернення: 05.01.2022).

Shcho take "kholodnyy" krypto-hamanets' ta yak zahystyty yoho vid zlamu? Porady. [What is a "cold" crypto-wallet and how to protect it from burglary? Advice]. (2020, June, 12). *cybercalm*. Available at: <https://cybercalm.org/novyny/shho-take-holodnyj-krypto-gamanets-ta-yak-zahystyty-jogo-vid-zlamu-porady/> [in Ukrainian].



Отримано: 02 грудня 2021 р.

Прорецензовано: 15 грудня 2021 р.

Прийнято до друку: 19 грудня 2021 р.

e-mail: annazaporozhets2403@gmail.com

ek1520mm@gmail.com

DOI: 10.25264/2311-5149-2021-23(51)-29-34

Запорожець Г. В., Краснокутський Є. С. Теоретико-методичні аспекти управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, грудень 2021. № 23(51). С. 29–34.

УДК: 656.076:338

JEL-класифікація: L15, L92, M11

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-7131-6817>

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-3273-7635>

### **Запорожець Ганна Володимирівна,**

*кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і публічного адміністрування  
Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова*

### **Краснокутський Євген Сергійович,**

*аспірант кафедри менеджменту і публічного адміністрування  
Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова*

## **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ**

*У статті узагальнено теоретико-методичні аспекти управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту. Встановлено, що від якості послуг підприємств залізничного транспорту залежить життєздатність всього господарського комплексу України та національна безпека держави. Розглянуто науково-методичні підходи до управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту, які довели необхідність поєднання інтересів органів державної влади, бізнесу та суспільства, спираючись на внутрішні ресурси господарюючих суб'єктів. Зроблено висновок, що вирішення проблем управління якістю підприємств залізничного транспорту дозволить забезпечити кількісні та якісні структурні зміни у галузі та поступово досягнути світового рівня.*

**Ключові слова:** *теоретико-методичні аспекти, управління, якість, послуга, підприємства залізничного транспорту.*

### **Запорожець Анна Владимировна,**

*кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента и публичного администрирования  
Харьковского национального университета городского хозяйства имени А. Н. Бекетова*

### **Краснокутский Евгений Сергеевич,**

*аспирант кафедры менеджмента и публичного администрирования  
Харьковского национального университета городского хозяйства имени А. Н. Бекетова*

## **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ УСЛУГ ПРЕДПРИЯТИЙ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА**

*В статье обобщены теоретико-методические аспекты управления качеством услуг предприятий железнодорожного транспорта. Установлено, что от качества услуг предприятий железнодорожного транспорта зависит жизнеспособность всего хозяйственного комплекса Украины и национальная безопасность государства. Рассмотрены научно-методические подходы к управлению качеством услуг железнодорожного транспорта, которые доказали необходимость сочетания интересов органов государственной власти, бизнеса и общества, опираясь на внутренние ресурсы хозяйствующих субъектов. Сделан вывод, что решение проблем управления качеством предприятий железнодорожного транспорта позволит обеспечить количественные и качественные структурные изменения в отрасли и постепенно достичь мирового уровня.*

**Ключевые слова:** *теоретико-методические аспекты, управление, качество, услуга, предприятия железнодорожного транспорта.*

### **Hanna Zaporozhets,**

*candidate of Economic Sciences, associate professor of the Department of Management and Public Administration,  
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

### **Yevgen Krasnokutskyi,**

*post-graduate student of the Department of Management and Public Administration,  
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*



## THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES' QUALITY MANAGEMENT

*The article summarizes the theoretical and methodological aspects of railway transport enterprises quality management. It is noted that today the processes of globalization and integration of Ukraine into the world economy require new approaches to managing the transport system of our country, as it has significant transit potential and one of the largest railway networks in Europe. Unfortunately, today the inability of enterprises in the industry to adapt to new conditions of transport due to the low quality of railway transport enterprises services. It is established that the viability of the entire economic complex of Ukraine and the national security of the state depend on the railway transport enterprises services quality. It is noted that in order to solve the problems of improving the quality of railway transport enterprises services, first of all it is necessary to attract significant investment resources, the lack of which led to inconsistency of domestic railway transport technical and technological level with European standards. Scientific and methodological approaches to the management of the quality of railway transport enterprises services are considered, which proved the need to combine the interests of public authorities, business and society, based on the internal resources of economic entities. It is noted that the presence of highly professional managers is a guarantee of improving the quality of railway enterprises services, as the specifics of this industry makes special demands on staff. It is established that in order to implement the tasks of improving the efficiency of railway transport and the quality of services provided it is necessary to create statutory conditions that would stimulate the inflow of domestic and foreign investment in transport infrastructure projects, increase railway transport investment attractiveness by ensuring competitive environment and industry. It is concluded that solving the problems of railway transport enterprises quality management will allow to ensure quantitative and qualitative structural changes in the industry and gradually reach the world level.*

**Keywords:** *theoretical and methodological aspects, management, quality, service, railway transport enterprises.*

**Постановка проблеми.** В умовах обмеження міжнародних та складності внутрішніх перевезень, пов'язаних із COVID-19, особливої уваги потребує збереження якості послуг підприємств залізничного транспорту. Зважаючи на те, що залізничний транспорт є однією із системоутворюючих ланок економіки країни, питання управління якістю послуг виходять на перший план, оскільки від її рівня залежить життєздатність всього господарського комплексу України та національна безпека держави. Стабільне та ефективне функціонування залізничного транспорту є необхідною умовою для забезпечення обороноздатності, національної безпеки і цілісності держави, підвищення рівня життя населення. Тому необхідним є вжиття кардинальних заходів для удосконалення системи управління залізничним транспортом та забезпечення державної підтримки його реформування [1].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасним проблемам управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту завжди приділялося багато уваги як науковців, так і практиків. Вагомий внесок здійснили О. Дикань [2], В. Зубенко [3], Н. Каличева [4], А. Пасічник [5], Є. Сич [6] та ін.

Але деякі питання щодо теоретико-методичного обґрунтування та виокремлення науково-методичних підходів до управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту не були досліджені у повній мірі та потребують ретельного опрацювання.

**Мета статті:** узагальнити теоретико-методичні аспекти управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сьогодні процеси глобалізації та інтеграції України у світове господарство потребують нових підходів до управління транспортною системою нашої країни, в якій залізничний транспорт завжди відігравав та відіграє вирішальну роль та залишається основним сегментом транспортної системи України, оскільки має значний транзитний потенціал та одну з найбільших у Європі мережу залізниць.

Головним завданням залізничного транспорту є своєчасне, якісне та повне задоволення потреб національного господарства і населення в перевезеннях. У зв'язку із цим для підвищення якості життя населення та розвитку національного господарства України процесам управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту вкрай необхідна пильна увага з боку державної влади, бізнесу та суспільства, оскільки ситуація, яка склалася у сфері залізничних перевезень за останні десятиріччя завдяки техніко-технологічній відсталості та неможливості використовувати свій економічний потенціал, потребує докорінних змін.

На жаль, сьогодні неможливість підприємств галузі адаптуватися до нових умов транспортних перевезень обумовлюють низьку якість послуг підприємств залізничного транспорту.

Теорія та практика управління якістю вимагає визначення цієї категорії на основі поглиблення економічної думки щодо наведеного поняття. Так Арістотель вважав, що якість є «різницею між предметами» або диференціацією за ознакою «гарний – поганий» [7].

Дж. Харрінгтон визначає «якість як задоволення або перевищення вимог споживача за прийнятною для нього ціною» [8].

За міжнародним стандартом управління якістю ISO 9000-2000 «якість – сукупність властивостей і характеристик продукції або послуги, що надають їм можливість задовольняти обумовлені або передбачувані потреби споживачів» [9].

Взагалі, сутність послуги можна розглядати з різних точок зору [10]:

- як економічну категорію;
- як вид діяльності;
- як сферу;
- як грошовий потік.

Щодо якості послуг, то, наприклад, С. Весперіс визначає подане поняття як «відповідність наданих послуг очікуваним або встановленим стандартам» [11]. На думку Г. Кучерук, під якістю послуг слід розуміти «сукупність властивостей і характеристик послуги, рівень яких формується взаєминами всіх зацікавлених сторін і дозволяє задовольняти різні рівні потреб, що постійно змінюються» [12].

На думку авторів, під управлінням якістю послуг слід розуміти використання наявного економічного, управлінського та виробничого потенціалів, які у сукупності дають змогу задовільнити вимоги споживача за умови отримання вигоди для суб'єкту, який її надає для власного економічного розвитку.

Управління якістю послуг включає розробку політики та цілей в області планування якості, забезпечення й покращення якості (рис. 1).

Звісно, основне призначення управління якістю – підвищити рівень задоволеності клієнта. Рівень управління якістю послуг взагалі визначається багатьма критеріями.

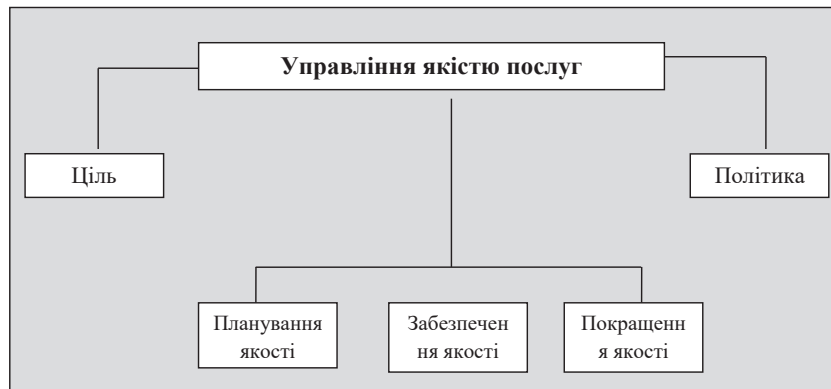


Рис. 1. Структура управління якістю послуг

Якщо мова йде про високий рівень управління, то, звісно, всі учасники процесу повинні отримати вигоду та задоволення (табл. 1).

Таблиця 1

Основні критерії управління якістю послуг

Критерій	Сутність
Можливість отримання	Необмежений доступ споживачів до послуг
Доступність	Відповідність якості та ціни
Відповідність певному рівню	Респектабельність надання послуги, вміння та досвід у наданні послуги
Професійність надання	Можливість надання послуги в необхідному обсязі в потрібний час
Зручність	Високий рівень сервісу, вироблення у споживача впевненості в тому, що необхідна послуга буде надана у повному обсязі
Своєчасність	Пунктуальність у термінах надання послуги

Сьогодні підприємства залізничного транспорту мають певні проблеми, які пов'язані у першу чергу із непрозорістю фінансування цієї сфери, яка забезпечує зв'язки та сполучення між галузями, підприємствами, регіонами та від якої залежить якість життя суспільства. Залізничний транспорт має великий ступінь зносу основних засобів, що насамперед впливає на якість обслуговування та низьку конкурентоздатність підприємств. До того ж, експлуатація фізично застарілого рухомого складу призвела до підвищення вартості ремонтних робіт і зниження рівня якості та надійності всіх видів перевезень.

Сьогодні АТ «Укрзалізниця» є оператором залізничної інфраструктури, а також єдиним національним перевізником вантажів та пасажирів.



Але, за даними Міністерства інфраструктури України, однією з проблем, що потребує негайного вирішення сьогодні, є необхідність проведення реформування АТ «Укрзалізниця», забезпечення прозорості її діяльності через формування вертикально-інтегрованої системи управління компанією, побудови її діяльності відповідно до принципів, закладених у директивах ЄС [13].

Система управління якістю послуг для підприємств залізничного транспорту складається з трьох базових аспектів, де можна виділити три рівні [12]:

1. Рівень концепції послуг, з урахуванням якої створюється відповідна інфраструктура і на якій будується організація надання послуг.

2. Рівень наявної інфраструктури для реалізації можливості надання послуг.

3. Рівень обслуговування (безпосередньо надання конкретної послуги конкретному замовнику), на якому знаходяться безпосередньо процеси надання послуг, збору інформації зворотного зв'язку, а також процеси управління і контролю.

Взагалі, існування та функціонування на підприємствах залізничного транспорту системи менеджменту якості дозволить отримувати низьку конкурентних переваг, а саме:

– ефективного та раціонального використання всіх видів ресурсів;

– мотивування персоналу до управління якістю;

– усунення або зменшення можливих протиріч між різними видами діяльності;

– чітка орієнтація на досягнення цілей діяльності підприємства та прийняття ефективних управлінських рішень з урахуванням інтересів зацікавлених сторін;

– збільшення кількості лояльних споживачів;

– покращення іміджу підприємства та зміцнення конкурентної позиції на ринку.

Для вирішення проблем щодо підвищення якості послуг підприємств залізничного транспорту у першу чергу необхідно залучення значних інвестиційних ресурсів, нестача яких призвела до невідповідності технічного і технологічного рівня вітчизняного залізничного транспорту європейським стандартам.

Але існують загальні перешкоди для стабільної роботи залізничного транспорту:

– недостатнє фінансування простого і розширеного відтворення основних фондів (інфраструктури й рухомого складу);

– практична відсутність компенсації витрат на соціально значущі пасажирські перевезення, які повинні здійснюватися із держбюджету;

– збереження практики перекладання витрат, пов'язаних з їх реалізацією, на залізничний транспорт [14].

Взагалі, для реалізації завдань підвищення ефективності роботи залізничного транспорту та якості наданих послуг необхідно створити законодавчо закріплені умови, які б стимулювали приплив вітчизняних та іноземних інвестицій у транспортні інфраструктурні проекти, підвищити інвестиційну привабливість залізничного транспорту шляхом забезпечення розвитку конкурентного середовища та створення необхідних умов для розвитку галузі.

Управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту має ще один дуже важливий аспект – кадри.

Як правило, колективи підприємств не заохочуються на виконання будь-якої роботи, окрім своїх посадових обов'язків. Ініціатива, як говорили раніше, карана, вона не підтримується керівництвом, яке вважає тільки себе генератором ідей, а всіх інших – тільки виконавцями. Треба зауважити, що для розроблення інноваційних ідей у працівників немає не тільки бажання (і заохочення), а і часу, настільки вони (мова йде про спеціалістів і професіоналів) перевантажені поточними завданнями [15].

Тобто, наявність високопрофесійних менеджерів є запорукою підвищення якості послуг підприємств залізничного транспорту, оскільки специфіка діяльності цієї галузі висуває особливі вимоги до персоналу. Вважаючи важливість галузі, необхідно проводити пошук молодих талановитих фахівців на конкурсній основі, яка повинна стати спланованою кампанією для відбору працівників серед великої кількості претендентів. Персонал, який безпосередньо займається питаннями якості послуг на залізничному транспорті, повинен бути компетентним, тобто мати належні освіту, професійну підготовку, кваліфікацію та досвід. Керівництву підприємств під час відбору персоналу слід враховувати зміни, зумовлені зовнішніми та внутрішніми факторами, умовами роботи та характером процесів підприємства, етапами підвищення кваліфікації працівників та організаційної культури підприємства.

Такий підхід надасть можливість для відбору висококваліфікованих кадрів, здатних вирішити існуючі проблеми та провести корінні зміни у побудові сучасної системи управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту та у транспортній галузі України.

Управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту передбачає у першу чергу законодавчу основу всіх вимог та стандартів, правил та процедур сертифікації, які відповідали б вимогам споживачів.





вачів, а також відокремлення характеристик, котрі забезпечують потреби, від тих, що очікують певний рівень якості.

Підводячи підсумок проведеного дослідження щодо визначення теоретико-методичних аспектів управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту, можна впевнено стверджувати, що підвищення ефективності управління у цьому напрямі можна розглядати як поєднання інтересів органів державної влади, бізнесу та суспільства, спираючись на внутрішні ресурси господарюючих суб'єктів.

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження встановлено, що від якості послуг підприємств залізничного транспорту залежить життєздатність всього господарського комплексу України та національна безпека держави. Розглянуті науково-методичні підходи до управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту, які довели необхідність поєднання інтересів органів державної влади, бізнесу та суспільства, спираючись на внутрішні ресурси господарюючих суб'єктів.

Зроблено висновок, що вирішення проблем управління якістю підприємств залізничного транспорту дозволить забезпечити кількісні та якісні структурні зміни у галузі та поступово досягнути світового рівня.

Перспективою подальших досліджень має стати аналіз сучасного стану та перспектив розвитку системи управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту України.

### Література:

1. Концепція Державної програми реформування залізничного транспорту. *Всеукраїнська транспортна газета «Магістраль»*. URL: <http://www.magistral-uz.com.ua/reformuvannja/konceptsiya-derzhavnoi-programi-reformuvannja-zaliznichnogo-transportu.html> (дата звернення: 30.11.2021).

Kontseptsiia Derzhavnoi prohramy reformuvannia zaliznychnoho transportu [The concept of the State program of railway transport reform]. *Vseukrainska transporta hazeta «Mahistral»* [All-Ukrainian transport newspaper «Magistral»] <<http://www.magistral-uz.com.ua/reformuvannja/konceptsiya-derzhavnoi-programi-reformuvannja-zaliznichnogo-transportu.html>> (2021, November, 30) [in Ukrainian].

2. Дикань О. В. Стратегічні орієнтири щодо удосконалення системи управління якістю на вітчизняних промислових підприємствах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 52. С. 163–171.

Dykan, O. V. (2015). Stratehichni oriientyry shchodo udoskonalennia systemy upravlinnia yakistiu na vitchyznianskykh promyslovykh pidpriemstvakh [Strategic guidelines for improving the quality management system at domestic industrial enterprises]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti* [Bulletin of Transport Economics and Industry]. № 52. S. 163 – 171 [in Ukrainian].

3. Зубенко В. О., Коник Л. Ю. Забезпечення ефективності інноваційної діяльності на підприємствах залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 49. С. 177–180.

Zubenko, V. O., Konyk, L. Yu. (2015). Zabezpechennia efektyvnosti innovatsiinoi diialnosti na pidpriemstvakh zaliznychnoho transport [Ensuring the efficiency of innovation activities at railway transport enterprises]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti* [Bulletin of Transport Economics and Industry]. № 49. S. 177-180 [in Ukrainian].

4. Каличева Н. Є. Визначення ефективності функціонування залізничного транспорту в сучасних умовах. Пріоритети розвитку національної економіки в контексті євроінтеграційних та глобальних викликів: матеріали VIII Міжнар. наук.-прак. конф. (20–21 квітня 2016 р., м. Харків). Харків : ХНУБА, 2016. Ч. 1. С. 93–95.

Kalycheva, N. Ye. (2016). Vyznachennia efektyvnosti funktsionuvannia zaliznychnoho transportu v suchasnykh umovakh [Determination of the efficiency of railway transport in modern conditions]. *Priorytety rozvytku natsionalnoi ekonomiky v konteksti yevrointehratsiinykh ta hlobalnykh vyklykiv: materialy VIII Mizhnar. nauk.-prak. konf. (20-21 kvitnia 2016 r., m. Kharkiv)* [Priorities of national economy development in the context of European integration and global challenges: materials VIII International. scientific-practical conf. (April 20-21, 2016, Kharkiv)]. Kharkiv: KhNUBA. Ch.1. S. 93-95 [in Ukrainian].

5. Пасічник А. М., Вітрух І. П., Кутирєв В. В. Фактори, що впливають на формування транспортно-логістичних мереж. *Проектування, виробництво та експлуатація автотранспортних засобів: щорічний науково-виробничий журнал*. 2013. Вип. 21. С. 167–177.

Pasichnyk, A. M., Vitruk, I. P., Kutyriev, V. V. (2013). Faktory, shcho vplyvaiut na formuvannia transportno-lohistychnykh merezh [Factors influencing the formation of transport and logistics networks]. *Proiektuvannia, vyrobnytstvo ta ekspluatatsiia avtotransportnykh zasobiv: shchorichnyi naukovo-vyrobnychiy zhurnal* [Design, manufacture and operation of motor vehicles: annual research and production journal]. Vyp. 21. S. 167–177 [in Ukrainian].

6. Сич Є. М. Фактори підвищення конкурентоспроможності транспортних послуг залізниць. *Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна. Сер. Економічна*. 2001. № 512. С. 152–154.

Sych, Ye. M. (2001). Faktory pidvyshchennia konkurentospromozhnosti transportnykh posluh zaliznyts [Factors of increasing the competitiveness of railway transport services]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu im. V. N. Karazina. Ser.Ekonomichna* [Bulletin of Kharkiv National University. VN Karazin. Ser.Ekonomichna]. № 512. S. 152–154 [in Ukrainian].

7. Аристотель. Сочинения : в 4 т. АН СССР. Институт философии / под ред. В. Ф. Асмус. Москва : Мысль, 1975. Т. 1. 550 с.



Aristotel. Sochineniya: V 4 t. [Aristotle. Works: In 4 volumes]. AN SSSR; Institut filosofii: pod red. V.F. Asmus – M.: Myisl, 1975. 550s. T. 1-550 s. [in Russian].

8. Харингтон Дж. Управление качеством в американских корпорациях / пер. с англ. Москва : Экономика, 1990. 296 с.

Harington, Dj. (1990). Upravlenie kachestvom v amerikanskih korporatsiyah [Quality management in American corporations]. Dj. Harington – Per. s angl. – M.: Ekonomika [Economics]. 296 s. [in Russian].

9. Системи управління якістю. Вимоги: ДСТУ ІСО 9001-2001. Київ : Держстандарт України, 2001. 24 с.

Systemy upravlinnia yakistiu [Quality management systems]. Vymohy: DSTU ISO 9001-2001. – K.: Derzhstandart Ukrainy, 2001. – 24 s. [in Ukrainian].

10. Кочерга А. И. Сфера обслуживания населения: региональные проблемы. Киев : Наукова думка, 1980. 424 с.

Kocherga, A. I. (1980) Sfera obslujivaniya naseleniya: regionalnyie problemyi [Public service sector: regional problems]. K.: Naukova dumka. 424 s. [in Russian].

11. Весперіс С. З. Особливості формування і управління якістю послуг. *Актуальні питання сталого розвитку економіки*. 2012. Т. 1. С. 75–80.

Vesperis, S. Z. (2012) Osoblyvosti formuvannya i upravlinnia yakistiu posluh [Features of formation and quality management of services]. Aktualni pytannia staloho rozvytku ekonomiky [Current issues of sustainable economic development]. T. 1. S. 75 – 80 [in Ukrainian].

12. Кучерук Г. Ю. Якість транспортних послуг: управління, розвиток та ефективність : монографія. Київ : ДЕТУТ, 2011. 208 с.

Kucheruk, H. Yu. (2011). Yakist transportnykh posluh: upravlinnia, rozvytok ta efektyvnist [Quality of transport services: management, development and efficiency]: monohrafiia [monograph]. K.: DETUT. 208 s. [in Ukrainian].

13. Прокоп'єв Р. Правовий статус суб'єктів залізничного транспорту. *Господарське право і процес*. 2020. № 4. С. 105–109.

Prokopiev, R. (2020). Pravovy status subiektiv zaliznychnoho transport [Legal status of railway transport entities]. Hospodarske pravo i protses [Business law and process.]. № 4. S. 105 – 109 [in Ukrainian].

14. Крамчанинова М., Касаткіна М., Масалова Т. Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку вантажних залізничних перевезень в Україні. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2018. № 3 (15). С. 63–70.

Kramchaninova, M., Kasatkina, M., Masalova, T. (2018). Suchasnyi stan, problemy ta perspektyvy rozvytku vantazhnykh zaliznychnykh perevezen v Ukraini [The current state, problems and prospects for the development of rail freight in Ukraine]. Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia [Problems and prospects of economics and management]. No 3 (15). S. 63-70 [in Ukrainian].

15. Плетникова І. Л. Впровадження управління знаннями на залізничному транспорті: проблеми і перспективи. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 3. Т. 2. С. 89–94.

Plietnykova, I. L. (2009). Vprovadzhennia upravlinnia znanniamy na zaliznychnomu transporti: problemy i perspektyvy [Implementation of management knowledge on rail transport: problems and prospects]. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu [Bulletin of Khmelnytsky National University]. № 3. T. 2. S. 89–94 [in Ukrainian].



Отримано: 03 грудня 2021 р.

Прорецензовано: 16 грудня 2021 р.

Прийнято до друку: 20 грудня 2021 р.

e-mail: vitaliy\_karpenko@ukr.net

DOI: 10.25264/2311-5149-2021-23(51)-35-46

Карпенко В. Л. Стратегічні альянси як перспективна форма корпоративних інтеграційних об'єднань в молокопереробній галузі. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, грудень 2021. № 23(51). С. 35–46.

УДК: 334.7 : 631.7

JEL-класифікація: L 23

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-2476-6700>**Карпенко Віталій Леонідович,**

кандидат економічних наук, доцент

Хмельницького національного університету

## СТРАТЕГІЧНІ АЛЬЯНСИ ЯК ПЕРСПЕКТИВНА ФОРМА КОРПОРАТИВНИХ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ОБ'ЄДНАНЬ В МОЛОКОПЕРЕРОБНІЙ ГАЛУЗІ

У статті розглянуто передумови формування стратегічних альянсів як перспективної форми корпоративних інтеграційних об'єднань в молокопереробній галузі Хмельницької обл. Висвітлено різновиди стратегічних альянсів, їх типологію та доведено, що вони є найбільш привабливим видом стратегічних інтеграційних об'єднань корпоративних структур. Запропоновано основні варіанти розвитку стратегічних альянсів молокопереробній галузі Хмельницької обл. Обґрунтовано критерії оцінки та методикку побудови матриці вибору потенційного партнера для інтеграції і утворення стратегічних альянсів.

**Ключові слова:** конкуренція, інтеграція, кооперація, конкурентоспроможність, корпоративні інтеграційні об'єднання, стратегічні альянси.

**Карпенко Віталій Леонідович,**

кандидат экономических наук, доцент

Хмельницького национального университета

## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЬЯНСЫ КАК ПЕРСПЕКТИВНАЯ ФОРМА КОРПОРАТИВНЫХ ИНТЕГРАЦИОННЫХ ОБЪЕДИНЕНИЙ В МОЛОКОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕЙ ОТРАСЛИ

В статье рассмотрены предпосылки формирования стратегических альянсов, как перспективной формы корпоративных интеграционных объединений в молокоперерабатывающей отрасли Хмельницкой области. Освещены разновидности стратегических альянсов, их типология и доказано, что они являются наиболее привлекательным видом стратегических интеграционных объединений корпоративных структур. Предложены основные варианты развития стратегических альянсов молокоперерабатывающей отрасли Хмельницкой области. Обоснованы критерии оценки и методика построения матрицы выбора потенциального партнера для интеграции и создания стратегических альянсов.

**Ключевые слова:** конкуренция, интеграция, кооперація, конкурентоспособность, корпоративные интеграционные объединения, стратегические альянсы.

**Vitalii Karpenko,**

PhD in Economics, Associate professor

Khmelnitskyi national university

## STRATEGIC ALLIANCES AS A PROMISING FORM OF CORPORATE INTEGRATION ASSOCIATIONS IN THE MILK PROCESSING INDUSTRY

The article considers the preconditions for the formation of strategic alliances as a promising form of corporate integration associations in the dairy industry of Khmelnytsky region. The strategic alliance, as one of the modern forms of inter-firm integration, has been found to be more flexible than clusters or joint ventures and involves a variety of agreements between companies that work together over a period of time to achieve tactical or strategic goals.

The types of strategic alliances, their typology are highlighted and it is proved that they are the most attractive type of strategic integration associations of corporate structures. The main types of strategic alliances are integration alliances, pseudo-concentration alliances and complementary alliances. That is, a strategic alliance is a form of inter-firm integration, one of the fastest and most accessible ways to implement a global strategy, a "soft" organizational form of integration of dairy companies, which allows joint activities to maintain legal and economic independence; preparatory, organizational



and experimental platform, within which the rational generation of conditions for further unification of partner companies.

The main options for the development of strategic alliances in the dairy industry of Khmelnytsky region are proposed. Evaluation criteria and methods of building a matrix for selecting a potential partner for integration and formation of strategic alliances are substantiated.

The prospects of dairy enterprises after joining the strategic alliance of dairy producers are as follows: uncertainty in demand for intermediate products is reduced and incentives are created to reduce the cost of raw milk; processing of raw materials is provided; enterprises producing raw milk are getting rid of uncertainty in the markets; there is an opportunity to produce new types of dairy products and expanding markets; the competitiveness of the local dairy industrial complex among other market participants is increasing; growth of economic potential of the enterprises forming a local dairy industrial complex is provided; the effect of economies of scale and the possibility of joint use of production capacity is observed; reduce uncertainty, as well as increase the stability of development, because in long-term relationships with a partner, a former competitor in the dairy market is a combination of experience and resources, the ability to transfer technology, knowledge and experience, joint research and staff training; gaining additional access to the market, where competitors are already operating and there is a stable demand for products of certain brands.

**Keywords:** competition, integration, cooperation, competitiveness, corporate integration associations, strategic alliances.

**Постановка проблеми.** Нестабільні сучасні економічні умови, посилення конкуренції між суб'єктами бізнесу в молокопереробній галузі Хмельницької обл. зумовлюють потребу в пошуку нових підходів щодо підвищення ефективності їх діяльності. Конкуренція на сучасному ринку пов'язана не тільки з доступом до ресурсів та ринків збуту, а й з доступом до інформації і партнерів по бізнесу. Економічний розвиток окремого молокопереробного заводу залежить не тільки від того, якими ресурсами він володіє і як ефективно їх використовує, але і від наявності у нього надійних партнерських взаємин і можливостей економічної інтеграції з іншими підприємствами в межах молокопереробної галузі. Активна взаємодія і налагодження інтеграційних зв'язків між бізнес-партнерами в рамках інтеграційних об'єднань дасть змогу отримати оптимальні конкурентні переваги. Усе це вимагає встановлення, розвитку і вдосконалення відносин між суб'єктами господарювання, спрямованих на підвищення ефективності спільної діяльності молокопереробних підприємств.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** З огляду на досліджувану проблему можна виокремити декілька блоків досліджень, що присвячені питанню формування і функціонування корпоративних інтеграційних об'єднань, зокрема стратегічних альянсів. Так, окремі автори виділяють чотири різновиди стратегічних альянсів:

- альянси з акціонерною участю в існуючих підприємствах;
- стратегічні альянси з створенням нових компаній (спільних підприємств);
- консорціуми для реалізації інвестиційних проєктів;
- альянси зі слабкою кооперацією [1; 2; 3].

На думку окремих авторів, сьогодні стратегічні альянси є найперспективнішою формою інтеграції підприємств [4; 5], тому що створення альянсів є найбільш швидким і оптимальним шляхом реалізації глобальної стратегії [6].

Як зазначає В. Смиков, стратегічні альянси як система коопераційних зв'язків підприємств можуть бути досить стійкими і не переходити в більш складні варіанти міжфірмової інтеграції [7, с. 54–55]. Але цей процес, підкоряючись внутрішній логіці інтеграційних процесів, може розвиватися далі, підкреслює О. Карпуніна [8, с. 41–42].

Ю. Доз зауважує, що консолідація галузі, зміна конкурентного оточення, нові стратегічні корпоративні рішення, а також інші істотні економічні і соціально-культурні передумови створюють необхідність подальшого зближення партнерів по кооперації, переходу від системної кооперації до більш зрілої і структурованої форми їх взаємовідносин [9, с. 59]. На думку К. Омая типовим прикладом подібної інтеграції є спільні підприємства або спільні проєкти компаній, коли поряд з колишніми коопераційними зв'язками паралельно або на їх базі формуються досить відокремлені спільні утворення компаній-партнерів [10, с. 148]. Ці організаційні структуровані «одиниці» мають свій власний штат, управлінський апарат, відносно відокремлену матеріальну і технологічну інфраструктуру, «виокремлювану» з компаній-партнерів для виконання їхніх спільних завдань в рамках стратегічного альянсу [11, с. 273–277].

Проектні стратегічні альянси, як правило, виникають з коопераційних відносин, коли на основі вже апробованої і успішної системної кооперації створюються нові якісні елементи стратегічної співпраці [12, с. 776]. Р. Уоллес вважає, що перевагою проєктних альянсів є можлива концентрація ресурсів компаній по стратегічно важливих напрямках їх бізнесу [5, с. 141–142]. М. Коаз і А. Левінна наголошують, що організаційне відокремлення інтеграційного ядра дозволяє більш ефективно здійснювати оперативне управління спільними проєктами [3, с. 259–262]. Значний ступінь інтегрованості в порівнянні з попередньою формою альянсів, а з іншого боку, усе це призводить до зростання витрат у разі можливого

виходу з альянсу партнера, що підвищує ймовірність «витоків» конфіденційної інформації, можливі фінансові втрати в разі невдалих проектів [13, с. 199]. На особливу увагу заслуговує розгляд проблем визнання особливостей проектних альянсів, що відображають розвиток міжфірмової інтеграції, при цьому об'єднання мають вплив на зміну співвідношення сил основних суб'єктів ринку [14, с. 517]. Наприклад, на думку К. Харрігана, вони створюють потенційну основу для подальшого зближення корпорацій. Тому, якщо цей процес здійснюється еволюційно, а не шляхом революційних стрибків на основі грандіозних угод по злиттю, то може з'явитися найбільш зріла, завершена модель альянсів – альянси холдингового типу [15, с. 7–9]. Отже, основну увагу К. Харріган звертає на те, що система коопераційних відносин стає в стратегічних альянсах настільки багатоплановою і розгалуженою, її масштаби такі значні і охоплюють структурні бізнес-осередки учасників альянсу, що від спільних проектів компанії переходять до складної комплексної взаємодії, а іноді і до фактичного об'єднання ключових бізнес-процесів. Подібної позиції щодо розуміння сутності коопераційних відносин в стратегічних альянсах дотримується Б. Гомес-Кассерс, оскільки для альянсів холдингового типу характерно не тільки тісна взаємодія партнерів по бізнес-процесам, а й перехресне володіння частиною акціонерного капіталу один одного, загальні управлінські команди, в тому числі на вищому рівні управління [16]. Подібного підходу дотримується А. Зобов [17], С. Ф. Рід і А. Р. Лажу [18], Р. Уоллес [5]. Зокрема, як зазначає М. Шерешева, все це нагадує створення нового холдингу на основі злиття компаній [19]. Але саме тільки «нагадує», тому що за учасниками альянсу зберігається і загальна стратегічна автономність, юридична, господарська та фінансова самостійність – аж до виходу з альянсу [20].

Проведений аналіз наукових розвідок засвідчує значну кількість різноманітних напрацювань у сфері формування стратегічних альянсів, проте питання функціонування корпоративних інтеграційних об'єднань потребує подальшого дослідження, адже саме від цього залежить ефективність учасників альянсу.

**Виклад основного матеріалу.** Незаперечним є той факт, що відносна відкритість, кооперування і взаємодія господарюючих суб'єктів сьогодні розглядається як ключовий фактор забезпечення конкурентоспроможності корпоративних структур. І ці тенденції новітнього формату є протиставленням організаційно-економічній специфіці організації і управління підприємствами в традиційній індустріальній економіці. Отже, в умовах, що склалися, виникає нова парадигма ведення бізнесу у вигляді створення стратегічних альянсів, які можуть охоплювати ланцюжок створення молокопродукції від отримання сировини до споживання кінцевої продукції, тобто охоплювати усі функціональні сфери і відповідати стратегічним вимогам, що полягають в необхідності гнучкого і інтегрованого обслуговування ринків, а також розширення організаційно-технологічних компетенцій завдяки використанню можливостей цифрової економіки.

Стратегічний альянс як одна з сучасних форм міжфірмової інтеграції є більш гнучкою конструкцією, у порівнянні з кластерами або спільними підприємствами, і передбачає найрізноманітніші угоди між компаніями, відповідно до яких вони працюють разом протягом певного періоду для досягнення тактичних або стратегічних цілей. Стратегічні альянси – це «м'яка» організаційна форма інтеграції виробничо-корпоративних структур, котра дає змогу вести спільну діяльність при збереженні засновниками юридичної та господарської самостійності. Саме цей факт має особливе значення в сучасних умовах господарювання, оскільки дозволяє тримати відповідний темп розвитку економічної і виробничої системи корпоративних структур.

Успішний розвиток інтеграційних процесів досягається при врахуванні організаційно-економічних чинників, котрі одночасно стимулюють і стримують розвиток корпоративних структур, зокрема, необхідно відзначити загальносвітові тенденції, перш за все посилення ролі транснаціональних корпорацій у розвитку переробної галузі. Спонукальним мотивом для інтеграційних процесів в економіці є ефект, який досягається за рахунок розширення масштабів виробництва, поглиблення технологічного процесу та розширення ринків збуту молочної продукції.

Стратегічні альянси є найбільш привабливим видом стратегічних інтеграційних об'єднань корпоративних структур. Так, в рамках стратегічного альянсу компанії об'єднують свої ресурси для досягнення певних цілей, тобто кожен стратегічний альянс має свої цілі (наприклад, розробити і запустити у виробництво нову молочну продукцію, отримати вихід на нові ринки). З іншого боку, партнери, котрі вступають в альянс, мають власні цілі, які можуть не цілком збігатися з заявленими цілями альянсу. Компанії, що входять до альянсу, будуть представлені на ринку як єдиний суб'єкт, що підвищує їх конкурентні переваги як окремо, так і всього альянсу в цілому. Стратегічні альянси спроможні зменшувати ризик кожного з партнерів за допомогою розподілу ризиків великого проекту між декількома фірмами. Отже, стратегічні альянси дають змогу компаніям-учасникам стати інтеграційним партнером у розвитку власного бізнесу і отримувати вигоди від взаємодії в рамках створюваних стратегічних об'єднань.

Основні варіанти розвитку стратегічних альянсів розкривають А. Пархе [21], К. Айзенхардт, С. Шонховен [22], В. Македон [23]:

1. Кооперація в рамках послідовних програм призводить до концентрації, тобто злиття, перехресної участі або інших форм перерозподілу власності учасників альянсів. В цьому випадку альянс є лише перехідним етапом на шляху до концентрації.

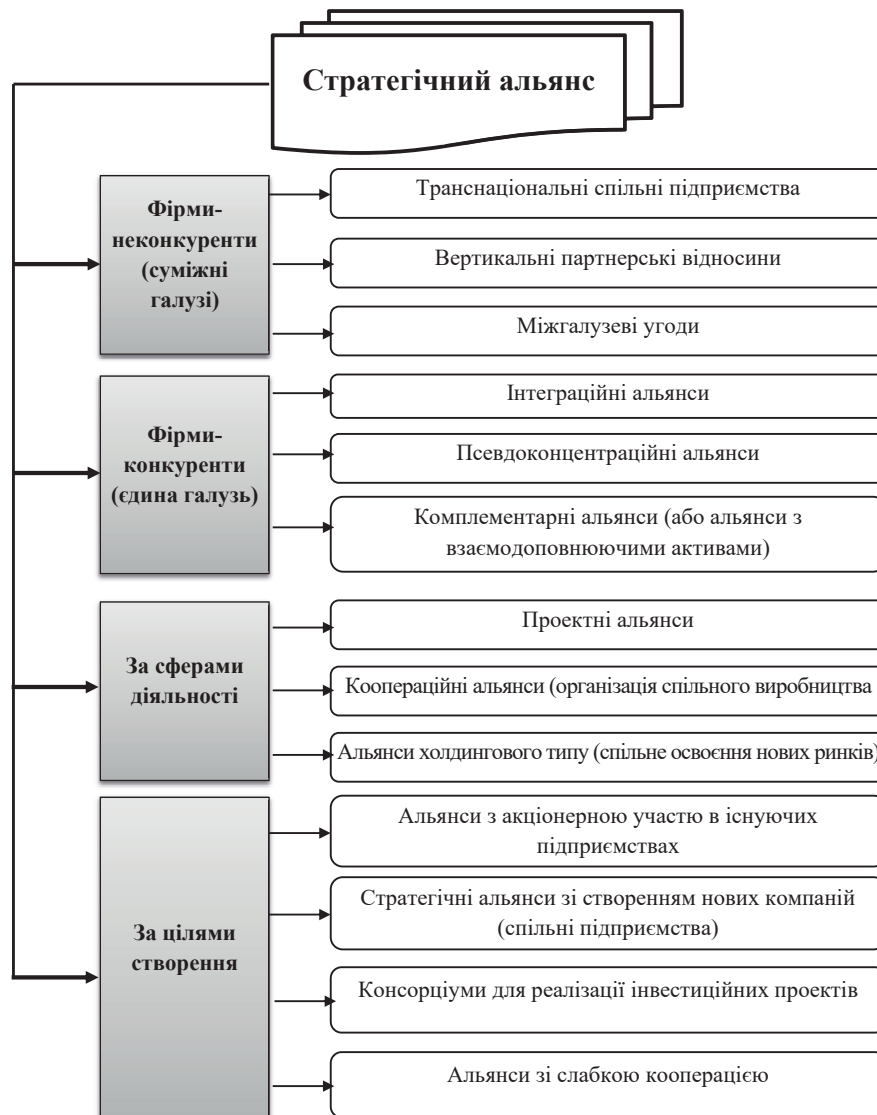
2. Кооперація має епізодичний характер і завершується, не торкнувшись стратегічних позицій учасників, незалежно від результатів співпраці. По завершенню проекту кожен учасник знову набуває самостійності, умови конкуренції між партнерами змінюються.

3. Стратегічні альянси розвиваються в часі, розширюючи межі первинних цілей, але до вертикальної інтеграції це не призводить. Кожен з учасників зберігає самостійність в ухваленні рішень і з правом вийти з альянсу. Існування таких «незавершених» альянсів свідчить про прагнення партнерів скористатися досвідом спільної роботи для підвищення ефективності кооперації.

4. Структури, створювані для здійснення спільної діяльності або кооперативних програм, поступово виходять з-під контролю партнерів і починають функціонувати як самостійні суб'єкти, розвиток яких починає конкурувати з інтересами партнерів.

5. Посилення стратегічних позицій одного з партнерів на шкоду іншим завдяки участі в стратегічних альянсах. Слабкі партнери використовують альянси для подолання власного технологічного відставання, а сильні – з метою нейтралізації слабших, перешкоджаючи їх становленню як конкурента.

Для концентрованого представлення основних видів стратегічних альянсів, критеріально обумовлених рівнем і масштабом міжфірмової інтеграції, узагальнено проведений огляд у вигляді рис. 1.



**Рис. 1. Типологія стратегічних альянсів**

Джерело: узагальнено на основі [24, с. 12–19; 25, с. 46–49; 26; 27].



Відповідно до представленого графічного відображення типології стратегічних альянсів основними видами цих альянсів є інтеграційні альянси, псевдоконцентраційні альянси та комплементарні альянси.

*Інтеграційні альянси.* Компанії, які встановлюють партнерські відносини для того, щоб домогтися ефекту збільшення виробництва при виготовленні унікальних молочних продуктів або виробництва окремої продукції, вступають в інтеграційні альянси фірм-конкурентів. Спільно вироблена окрема молочна продукція позиціонується як власна продукція компаній-партнерів, і досить часто ця продукція вступає в пряму конкуренцію на ринку. Учасники інтеграційних альянсів фірм конкурентів, партнерські відносини яких обмежуються окремими виробничим етапом кожного з учасників, як і раніше залишаються конкурентами по відношенню один до одного, і, незважаючи на кооперацію, ринок залишається арбітром в їх конкурентній боротьбі.

*Псевдоконцентраційні альянси.* Компанії-конкуренти, спільно розробляють, виробляють або реалізують молочну продукцію, створюють так звані псевдоконцентраційні альянси. Так само, як і у випадку інтеграційних альянсів фірм-конкурентів, партнери надають в розпорядження альянсу схожі активи та технології, і основною їхньою метою є досягнення збільшення обсягів виробництва. Але, на відміну від інтеграційних альянсів фірм-конкурентів, на ринок випускається єдина продукція, яка належить всім партнерам. Окремий продаж продукції призведе до коливань в ціні, тому що лише цим можуть відрізнитися продавці ідентичного молочного продукту, і, відповідно, цінова боротьба сприятиме отриманню збитків усіма партнерами. Тому з точки зору ринку псевдоконцентраційні альянси фірм конкурентів призводять до усунення конкуренції між партнерами через те, що на ринку вони представлені спільно.

*Комплементарні альянси.* Комплементарні альянси фірм-конкурентів об'єднують між собою компанії, які залучають до участі в партнерському проекті активи і технології. Найчастіше ці альянси створюються в тому випадку, коли один партнер розробляє певну продукцію, комерційна реалізація якої здійснюється через торговельну мережу другого партнера. Слід зазначити, що комплементарний альянс фірм-конкурентів може бути створений тільки в тому випадку, коли продукція, що випускається одним з партнерів (або розробляється за участю всіх партнерів), не вступає в пряму конкуренцію з продукцією того чи іншого партнера. Звичайно, якщо тільки партнери не зацікавлені у входженні свого безпосереднього конкурента на свій ринок реалізації молочної продукції. Саме з цієї причини комплементарні альянси фірм-конкурентів створюють такі компанії, які виробляють дуже різномірну продукцію або працюють на чітко визначених ринках. Комплементарні альянси фірм-конкурентів найчастіше укладаються між двома компаніями, на відміну від того, коли інтеграційні і псевдоконцентраційні альянси об'єднують, як правило, більше двох партнерів. Найчастіше комплементарні альянси укладаються з метою комерційної реалізації продукції, і набагато рідше об'єктом спільної діяльності стає безпосередньо виробництво молочної продукції.

Визначальна особливість розвитку альянсу на етапі створення полягає в слабкій структурованості, це певною мірою мало відрізняє його від коопераційних зв'язків підприємств. Відповідно, нова якість таких зв'язків в стратегічних альянсах полягає в тому, що відносини матимуть довготривалі, стійкий і принципово важливий характер для корпорації в тому розумінні, що вони є інструментом їх стратегічного розвитку. Також, на відміну від звичайної кооперації, «коопераційні» стратегічні альянси, як правило, засновані на певному комплексі зв'язків і взаємодій. Загалом «ядром» стратегічного альянсу може бути не тільки комплекс коопераційних відносин, тривала «дружня історія» партнерства. Стратегічне значення для корпорацій неминуче набуває винятковий, ексклюзивний характер цього партнерства, що виходить за межі тривіальної кооперації. Цей вид стратегічних альянсів є характерним для ринків, де є відчутною обмеженість ресурсів (виробництво молока сільськогосподарськими підприємствами Кам'янець-Подільського та Новоушицького районів як сировини для молокопереробних підприємств), при цьому вибір постачальника – це завжди стратегічний вибір. Тому при неможливості вертикальної інтеграції практично єдиний вихід – це стратегічно обґрунтовані довготривалі рішення, що забезпечують постачання сировини на молокопереробні підприємства (ТОВ «Вінковоцький сир завод»; ПрАТ «Деражнянський молочний завод»; ПП «Джівальдіс»). Причому важливість цих рішень є взаємообумовленою як для постачальника, так і для споживача.

На нашу думку, стратегічний альянс – це не заперечення злиття компаній, а з урахуванням можливої консолідації молокопереробної галузі попередня злиттю форма міжфірмової інтеграції, один з найбільш швидких і доступних шляхів реалізації глобальної стратегії, «м'яка» організаційна форма інтеграції молокопереробних підприємств, котра дає змогу вести спільну діяльність при збереженні засновниками юридичної та господарської самостійності; підготовчий, організаційно-експериментальний майданчик, в рамках якого відбувається раціональне генерування умов для подальшого об'єднання компаній-партнерів. Відповідно, на сьогодні залишається невирішеною наукова проблема щодо визначення місця і ролі стратегічних альянсів в корпоративному середовищі молокопереробних підприємств.



Важливим питанням при виборі партнерів для інтеграції і утворенні стратегічних альянсів є визначення критеріїв їх оцінки, що спонукає до розроблення відповідної методики і алгоритму. Це дасть змогу виявити сильні і слабкі сторони виробничо-господарської, фінансової та маркетингової діяльності і допоможе компанії виявити свої ключові переваги в молокопереробній галузі та збуту продукції, а отже, вимоги до партнера по альянсу.

Саме тому ми провели опитування серед управлінського персоналу, щоб підтвердити, спростувати або поглибити знання про сприйняття на рівні управлінського персоналу значення і можливості вибору потенційного партнера для стратегічного альянсу. Для цього 65 суб'єктам господарювання: молокопереробним корпораціям, сільськогосподарським підприємствам, торговельним організаціям – були розіслали по електронній пошті листи з описом мети дослідження і опитувальником. Опитування проводилося в умовах анонімності для більш чесних відповідей. У підсумку ми отримали 58 відповідей, котрі дають загальне уявлення про поставлену проблему. Питання в опитувальнику мали відкритий характер, що дозволило виділити такі відповіді та на основі розробленого переліку критеріїв прийняття рішення про вибір партнера для розвитку стратегічного альянсу запропоновано матрицю вибору потенційного партнера для стратегічного альянсу (табл. 1).

Подана матриця може широко використовуватися для моніторингу та оцінки потенційного партнера, а також для вибору конкретної форми співпраці в інтеграційному об'єднанні. У матриці чотири варіанти вибору, але за необхідності можна оцінювати більшу кількість варіантів. У деяких випадках альтернатива може бути як комбінація декількох варіантів. Кожен варіант має свій вплив на інтереси сторін і належить до різних рівнів прийнятності. Кожну клітинку в матриці вибору стратегічних альянсів підприємств необхідно оцінити за такою шкалою:

- 5 – висока привабливість;**
- 4 – привабливість вище середнього рівня;**
- 3 – середня привабливість;**
- 2 – низька привабливість;**
- 1 – дуже низька привабливість.**

Потім в кінці кожного стовпця матриці вказуємо загальну кількість балів, яку набрав кожен з варіантів. Межі відхилень (МВ) між отриманими варіантами пропонуються такі:

- МВ 0–4 – висока привабливість;**
- МВ 5–9 – привабливість вище середнього рівня;**
- МВ 10–14 – середня привабливість;**
- МВ 15–19 – низька привабливість;**
- МВ 20–24 – дуже низька привабливість.**

Відобразимо за допомогою матриці вибору потенційного партнера для стратегічного альянсу ТОВ «Вінковоцький сирзавод» Хмельницької обл. з сільськогосподарськими підприємствами – постачальниками молока ТОВ «Козацька долина 2006» с. Вихрівка Дунаєвського району; ПОП «Росія» с. Великий Олександрів Вінковоцького району; КСП «Балинське» с. Балин Дунаєвського району за різними варіантами (табл. 1).

Таблиця 1

Матриця вибору потенційного партнера для комплементарного стратегічного альянсу

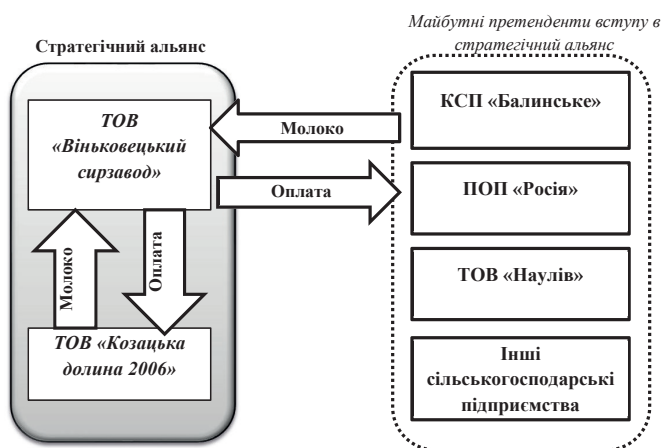
Критерії / Підприємства	ТОВ «Вінковоцький сирзавод»	ПОП «Росія»	КСП «Балинське»	ТОВ «Козацька долина 2006»
Ступінь інноваційності	3	2	2	3
Технологічна відповідність	4	2	3	4
Фінансове становище	4	2	3	4
Сировинна «незалежність»	2	3	3	4
Маркетингова ефективність	4	3	3	3
Ефективність збуту	3	3	3	4
Податкова дисципліна	4	3	3	3
Система управління	4	3	4	4
Кадрова відповідність	4	2	4	3
Ефективність використання людського капіталу	4	2	3	4
Лояльність учасників збутової мережі на ринку	5	3	4	4



Продовження таблиці 1

Мікроклімат в компанії	4	3	3	3
Відносини з діловими партнерами	4	4	4	4
Управління ризиками	4	2	3	3
Розмір ринку	4	3	3	4
Ступінь конкуренції на ринку	4	4	4	4
Вплив локального ринку на продукцію	4	4	4	4
Ступінь оновлення технологій	4	2	3	4
Ринок збуту	4	3	3	4
Доступ до фінансових ресурсів	3	2	2	2
Невизначеність і ризик	3	3	3	3
Загальна кількість балів	79	58	67	75

Як свідчать дані табл. 1 найбільш потенційно привабливим партнером є ТОВ «Віньковецький сирзавод» (79 балів) для створення комплементарного стратегічного альянсу є ТОВ «Козацька долина 2006» (75 балів), де отримано високу привабливість (МВ = 4) та КСП «Балинське» (67 балів) – одержано середню привабливість (МВ = 13). Візуалізація формування комплементарного стратегічного альянсу відображено на рис. 2.



**Рис. 2. Формування комплементарного стратегічного альянсу ТОВ «Віньковецький сирзавод» з сільськогосподарськими підприємствами**

Аналогічно проведемо оцінювання за допомогою матриці вибору потенційного партнера для псевдоконцентраційного стратегічного альянсу, де ініціатором виступає ПрАТ «Деражнянський молочний завод», котрий оцінює можливості альянсу з ТОВ «Віньковецький сирзавод», ПП «Дживальдіс» (табл. 2).

Таблиця 2

**Матриця вибору потенційного партнера для псевдоконцентраційного стратегічного альянсу**

Критерії / Підприємства	ПрАТ «Деражнянський молочний завод»	ТОВ «Віньковецький сирзавод»	ПП «Дживальдіс»	ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»
Ступінь інноваційності	5	4	4	5
Технологічна відповідність	5	4	4	5
Фінансове становище	4	4	3	4
Сировинна «незалежність»	4	3	3	4
Маркетингова ефективність	3	3	3	4
Ефективність збуту	4	4	3	4
Податкова дисципліна	4	3		4
Система управління	5	4	4	5
Кадрова відповідність	4	4	4	4
Ефективність використання людського капіталу	4	4	3	4
Лояльність учасників збутової мережі на ринку	5	4	4	5
Мікроклімат в компанії	4	3	3	5
Відносини з діловими партнерами	5	4	4	5
Управління ризиками	4	5	4	5

Продовження таблиці 2

Розмір ринку	4	4	3	4
Ступінь конкуренції на ринку	4	4	4	4
Вплив локального ринку на продукцію	4	5	4	5
Ступінь оновлення технологій	4	3	3	5
Ринок збуту	4	4	3	4
Доступ до фінансових ресурсів	4	3	3	4
Невизначеність і ризик	4	4	4	4
Загальна кількість балів	88	80	73	93

На підставі показників табл. 2 та шкали межі відхилень визначено, що для ПрАТ «Деражнянський молочний завод» (88 балів) найбільш потенційно привабливим партнером є ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» (93 бали), що відповідає привабливості вище середнього рівня (МВ = 5) та ТОВ «Віньковецький сирзавод» (80 балів) – привабливість вище середнього рівня (МВ = 8). Проте для цього слід провести переговори з створення стратегічного альянсу та переконати майбутніх партнерів у доцільності створення інтеграційного об'єднання. Візуалізація формування стратегічного альянсу відображена на рис. 3.

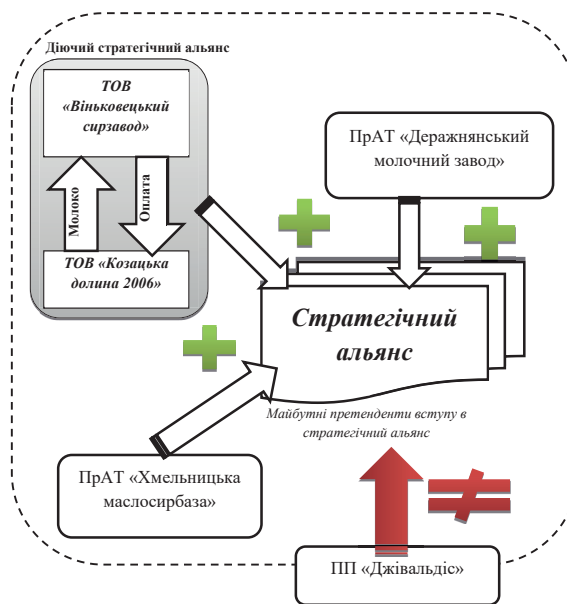


Рис. 3. Формування стратегічного альянсу між молокопереробними підприємствами Хмельницької обл.

Для створення інтеграційного стратегічного альянсу проведемо оцінювання за допомогою матриці вибору потенційного партнера, де ініціатором виступає ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза», котрий оцінює можливості альянсу з ПрАТ «Деражнянський молочний завод», ДП «Старокостянтинівський молокозавод», сільськогосподарськими підприємствами – постачальниками молока ТОВ «Козацька долина 2006», ТОВ «Наулів», ТОВ «Фармгейтлайвсток», ТОВ «Подільський господар», супермаркети: Сільпо, АТБ, Таврія В (табл. 3).

Проведена оцінка вибору потенційного партнера для інтеграційного стратегічного альянсу свідчить про те, що ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза», котра є ініціатором, набрала 93 бали за критеріями розробленої матриці. Для організації альянсу з своїми прямими конкурентами на ринку молочної продукції Хмельницької обл. можна запропонувати інтеграцію з ПрАТ «Деражнянський молочний завод» (88 балів), що відповідає привабливості вище середнього рівня (МВ = 5) та ДП «Старокостянтинівський молокозавод» (85 балів), що відповідає привабливості вище середнього рівня (МВ = 8). Одночасно, ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» може залучити до альянсу сільськогосподарські підприємства – постачальники молока ТОВ «Козацька долина 2006», ТОВ «Наулів», ТОВ «Фармгейтлайвсток», ТОВ «Подільський господар», котрі відповідно отримали 81, 84, 83 та 87 балів або МВ становить 12, 9, 10 та 6 відповідно, що свідчить про те, що перелічені виробники молока є привабливими партнерами для альянсу. Серед супермаркетів найбільший бал із запропонованих отримав АТБ – 92 або МВ = 1, тобто «висока привабливість».

Таблиця 3

## Матриця вибору потенційного партнера для інтеграційного стратегічного альянсу

Критерії / Підприємства	ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»	ПрАТ «Деражнянський молочний завод»	ДП «Старокостянтинівський молокозавод»	ТОВ «Козацька долина 2006»	ТОВ «Наулів»	ТОВ «Фармгейтлайвсток»	ТОВ «Подільський господар»	Сільпо	АГБ	Таврія В
Ступінь інноваційності	5	5	5	4	4	5	4	3	4	4
Технологічна відповідність	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4
Фінансове становище	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3
Сировинна «незалежність» (логістика)	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4
Маркетингова ефективність	4	3	3	3	4	4	5	4	5	4
Ефективність збуту	4	4	3	4	5	4	4	5	5	4
Податкова дисципліна	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4
Система управління	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5
Кадрова відповідність	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3
Ефективність використання людського капіталу	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4
Лояльність учасників збутової мережі на ринку	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5
Мікроклімат в компанії	5	4	4	4	3	4	4	3	4	4
Відносини з діловими партнерами	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5
Управління ризиками	5	4	4	3	4	3	3	3	3	3
Розмір ринку	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4
Ступінь конкуренції на ринку	4	4	4	4	3	4	5	5	5	3
Вплив локального ринку на продукцію	5	4	4	4	4	4		5	5	4
Ступінь оновлення технологій	5	4	4	4	5	5	5	3	4	3
Ринок збуту	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
Доступ до фінансових ресурсів	4	4	4	4	4	3	4	4	5	3
Невизначеність і ризик	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3
Загальна кількість балів	93	88	85	81	84	83	87	82	92	80

Отже, можна узагальнити вимоги, що висуваються до партнерів при створенні стратегічного альянсу:

– потенційний партнер повинен відповідати за своїми розмірами, напрямками розвитку та іншими критеріями згідно запропонованої матриці корпорації-ініціатора. В іншому випадку відбуватиметься занадто великий ризик для інтеграції;

– потенційний партнер має бути близький компанії за існуючими корпоративними цінностями та організаційній культурі, котра визначає стиль прийняття рішень і передбачуваності його подальших дій;

– потенційний партнер повинен володіти технологічно сумісними ресурсами, котрі є в нього в надлишку та одночасно, які є дефіцитними для компанії-ініціатора;

– потенційний партнер повинен володіти високими компетенціями в тій сфері, в якій компанія ініціатор намагається створити конкурентні переваги.

Візуалізація формування стратегічного альянсу корпоративними структурами в молокопереробній галузі Хмельницької обл. відображена на рис. 4.

Отже, виходячи з вище розроблених методик, корпоративна структура, яка ініціює формування стратегічного альянсу, має можливість підбирати партнерів для інтеграції і розробляти стратегії розвитку альянсів, спираючись на інформацію з раціонального відбору компаній, з якими така бізнес-структура вирішила сформувати альянс.

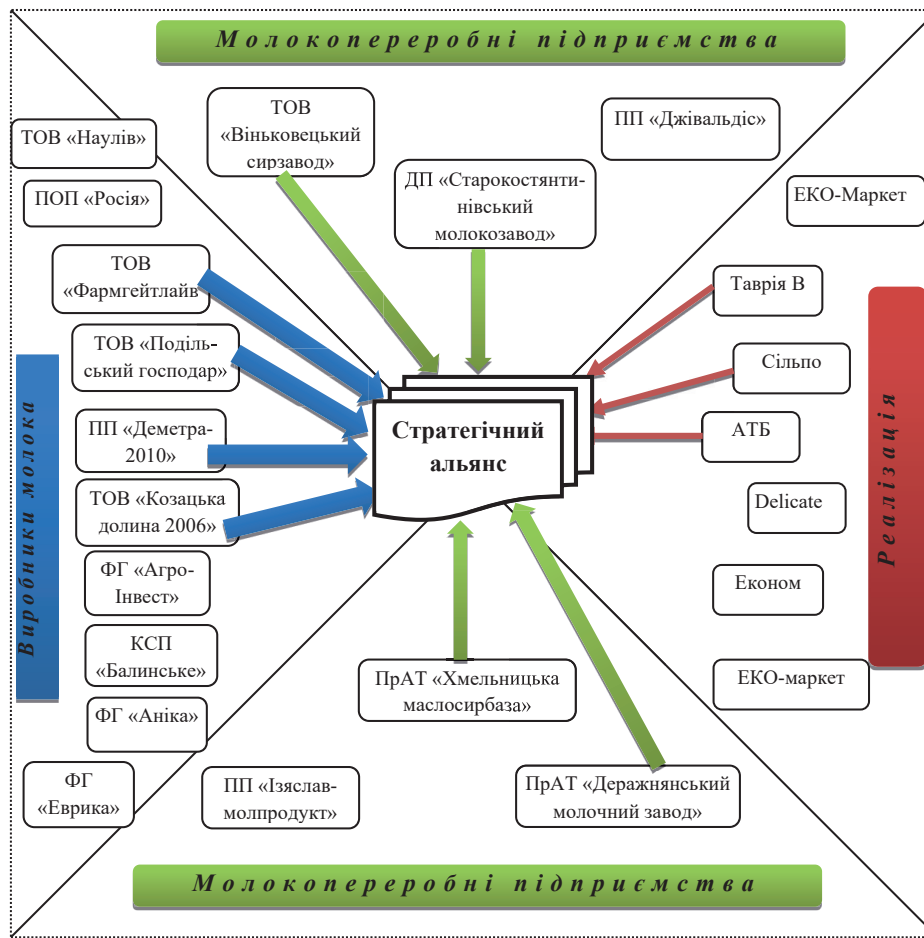


Рис. 4. Формування стратегічного альянсу корпоративними структурами в молокопереробній галузі Хмельницької обл.

**Висновки.** Таким чином, у результаті дослідження акцентовано, що стратегічним альянсам притаманні певні специфічні особливості:

1. Це угоди про співпрацю між фірмами, що є набагато прогресивнішими від звичайних торговельних операцій, але не доводять справу до злиття чи поглинання корпоративних структур. Існують значні відмінності між стратегічними союзами, заснованими на довгострокових відносинах партнерів, і партнерськими відносинами контрактного типу. Останній вид співпраці існує протягом обмеженого часу і використовується для конкретних проектів або цілей. Звичайні контрактні відносини, як правило, не передбачають розвитку відносин у подальшому.

2. Стратегічний альянс як тип господарського об'єднання заснований на укладанні середньострокових або довгострокових, двосторонніх або багатосторонніх угод. В стратегічний альянс можуть вступати не тільки постачальники і клієнти, але і конкуренти, які об'єднали свої зусилля в сфері молокопереробки і збуту продукції.

3. Встановлено, що в рамках стратегічних альянсів здійснюється спільна координація стратегічного планування та управління учасниками діяльності, що дозволяє їм узгодити довгострокові партнерські відносини з вигодою для кожного учасника.

4. Стратегічні альянси створюються на основі горизонтальної міжфірмової кооперації, а також між компаніями, зайнятими в суміжних сферах діяльності і котрі володіють взаємодоповнюючими технологіями та досвідом. При цьому компанії можуть бути учасниками декількох стратегічних альянсів.

5. Стратегічні альянси є оперативними і динамічними, вільні для партнерів, більш орієнтовані для розвитку в майбутньому, зменшують невизначеність у відносинах партнерів, посилюють стабільність у забезпеченні ресурсами і розподілі виробленої продукції.

6. Перспективи молокопереробних підприємств після вступу в стратегічний альянс молоковиробників: – зменшується невизначеність попиту на проміжну продукцію і створюються стимули для зниження витрат на молочну сировину;

- надійно забезпечується переробне виробництво сировиною;
- підприємства, що виробляють молочну сировину позбавляються невизначеності на ринках збуту;
- з'являється можливість випуску нових видів молочної продукції та розширюються ринки збуту;
- посилюється конкурентоспроможність локального молочного промислового комплексу серед інших учасників ринку;
- забезпечується зростання економічного потенціалу підприємств, що утворюють локальний молочний промисловий комплекс;
- спостерігається ефект економії на масштабах виробництва та можливість спільного використання виробничих потужностей;
- об'єднання зусиль, спрямованих на отримання необхідної кількості ресурсів і ефективне виробництво кінцевої молочної продукції;
- сприяння забезпеченню продовольчої безпеки країни;
- зменшення невизначеності, а також посилення стабільності розвитку, тому що в довгострокових відносинах з партнером, колишнім конкурентом на ринку молочної продукції, відбувається об'єднання досвіду та ресурсів, можливість передачі технологій, знань і досвіду, проведення спільних досліджень і навчання персоналу;
- ймовірність зниження ризиків в процесі фінансово-господарської діяльності;
- отримання додаткового доступу на ринок, де вже працюють конкуренти і сформувався стабільний попит на продукцію певних торговельних марок.

### Література:

1. Bleeke J., Ernst D. (1995). Is your Strategic Alliance Really a Sale? *Harvard Business Review*, Vol. 73, № 1. [in English].
2. Das T. K., Teng B. S. (1999). Managing risks in strategic alliances. *Academy of Management Executive*, Vol. 13, № 4. [in English].
3. Koza M. P., Lewin A. Y. (1998). The co-evolution of strategic alliance. *Organization Science*, 9, 255–264. [in English].
4. Гарриет Б., Дюссож П. (2002). *Стратегические альянсы*. Москва : Инфра-М, 352.
- Gariyev, B., Dyusozh, P. (2002). *Strategicheskiye alyansy* [Strategic alliances]. Moskva : Infra-M. 352. [in Russian]
5. Уоллес Р. (2005). *Стратегические альянсы в бизнесе. Технологии построения долгосрочных партнерских отношений и создания совместных предприятий*. Москва : Добрая книга, 288 с.
- Uolles, R. (2005). *Strategicheskiye al'yansy v biznese. Tekhnologii postroyeniya dolgosrochnykh partners'kikh otnosheniy i sozdaniya sovmestnykh predpriyatiy* [Strategic alliances in business. Technologies for building long-term partnerships and creating joint ventures]. Moskva : Dobraya kniga, 288. [in Russian]
6. Gugler P. (1991). *Les alliances strategiques transnationales*, Editions Universitaires Fribourg Suisse, 270. [in English].
7. Смыков В. В. (2004). Конкурентные преимущества стратегических альянсов. *Проблемы современной экономики*, 1 (9). 53-58.
- Smykov, V. V. (2004). Konkurentnyye preimushchestva strategicheskikh al'yansov [Competitive advantages of strategic alliances]. *Problemy sovremennoy ekonomiki* [Problems of Modern Economics], 1 (9). 53-58. [in Russian].
8. Карпукхина Е. А. (2004). *Международные стратегические альянсы. Опыт исследования*. Москва : Дело и Сервис, 176.
- Karpukhina, Ye. A. (2004). *Mezhdunarodnyye strategicheskiye al'yansy. Opyt issledovaniya* [International strategic alliances. Research experience]. Moskva : Delo i Servis, 176. [in Russian].
9. Doz Y. L. (1996). The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes? *Strategic Management Journal*, 17, 55 – 83. [in English].
10. Ohmae K. (1989). The Global Logic of Strategic Alliances. *Harvard Business Review*, Vol. 67, № 2, 143–154. [in English].
11. Williamson O. E. (1991). Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, № 2, 269–296. [in English].
12. Inkpen A. C. (2000). A Note on the dynamic softlearning alliances: Competition, cooperation, and relativescope. *Strategic Management Journal*, 21 (7), 775–779. [in English].
13. Підгурська І. А. (2011). Стратегічні орієнтири формування стратегічних альянсів українських підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*, 2, 197–202.
- Pidhurska, I. A. (2011). Stratehichni oriientyru formuvannia stratehichnykh aliantsiv ukrainskykh pidpriemstv [Strategic guidelines for the formation of strategic alliances of Ukrainian enterprises]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriya «Ekonomika»* [Scientific Bulletin of Uzhgorod University. Economics Series], 2, 197–202. [in Ukrainian].
14. López-Duarte C. (2016). International strategic alliances and national culture: Mapping the field and developing a research agenda. *Journal of World Business*, Vol. 51, No. 4, 511–524. [in English].



15. Harrigan K. R. (2015). *Strategic alliances as agents of competitive change. Collaborative strategy a guide to strategic alliances*. Cheltenham: Elgar Book Series, 1–12. [in English].
16. Gomes-Casseres B. (1994). Group Versus Group: How Alliance Networks Compete. *Harvard Business Review*, 72. [in English].
17. Зобов А. (2005). Стратегические альянсы и продуктовые стратегии корпораций. *Маркетинг*, 6 (85), 60–69.
- Zobov, A. (2005). Strategicheskiye al'yansy i produktovyye strategii korporatsiy [Strategic alliances and product strategies of corporations]. *Marketing* [Marketing], 6 (85), 60–69. [in Russian].
18. Рид С. Ф., Лажу А. Р. (2004). *Искусство слияний и поглощений*. Москва : Альпина Бизнес Букс, 958.
- Rid, S. F., Lazhu, A. R. (2004). *Iskusstvo sliyanii i pogloshcheniy* [The art of mergers and acquisitions]. Moskva : Al'pina Biznes Buks, 958. [in Russian].
19. Шерешева М. Ю. (2006). *Межфирменные сети*. Москва : ТЕИС, 320.
- Sheresheva, M. YU. (2006). *Mezhfirmennyye seti* [Intercompany networks]. Moskva : TEIS, 320. [in Russian].
20. Eisenhardt K. M., Schoonhoven C. B. (1996). Resource-Based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms. *Organization Science*, 7. [in English].
21. Parkhe A. (1991). Interfirm diversity, organizational learning and longevity in global strategic Alliances. *Journal of International Business Studies*, 22. [in English].
22. Eisenhardt K. M., Schoonhoven C. B. (1996). Resource-Based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms. *Organization Science*, 7. [in English].
23. Македон В. В. (2010). *Міжнародні стратегічні альянси компаній*. Дніпропетровськ : Вид-во ДУЕП, 304.
- Makedon, V. V. (2010). *Mizhnarodni stratehichni aliansy kompanii* [International strategic alliances of companies]. Dnipropetrovsk : Vyd-vo DUEP, 304. [in Ukrainian].
24. Знаменский А. О. (2008). Стратегические альянсы как международные объединения корпораций. *Российский внешнеэкономический вестник*, 4, 11–19.
- Znamenskiy, A. O. (2008). *Strategicheskiye al'yansy kak mezhdunarodnyye ob'yedineniya korporatsiy* [Strategic alliances as international associations of corporations]. Rossiyskiy vneshneekonomicheskiy vestnik [Russian Foreign Economic Bulletin], 4, 11–19. [in Russian].
25. Гончарова О. В. (2011). Альянсні форми управління у глобальному середовищі. *Інвестиції: практика та досвід*, 14, 43 – 49.
- Honcharova, O. V. (2011). Aliansni formy upravlinnia u hlobalnomu seredovyshchi [Alliance forms of governance in a global environment]. *Investytsii: praktyka ta dosvid* [Investments: Practice and Experience], 14, 43–49. [in Ukrainian].
26. Касич А. О., Чумаченко Ю. В. (2017). Міжнародні стратегічні альянси як чинник розвитку конкурентних переваг підприємства. <[https://economyandsociety.in.ua/journals/13\\_ukr/13.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/13.pdf)>(2021, вересень, 30).
- Kasych, A. O., Chumachenko, Yu. V. (2017). *Mizhnarodni stratehichni aliansy yak chynnyk rozvytku konkurentnykh perevah pidpriemstva* [International strategic alliances as a factor in the development of competitive advantages of the enterprise]. <[https://economyandsociety.in.ua/journals/13\\_ukr/13.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/13.pdf)>(2021, september, 30). [in English].
27. Морозова І. В., Чернова О. В. (2020). Стратегічні альянси як феномен глобальної економіки. *Приазовський економічний вісник*, 1(18).
- Morozova, I. V., Chernova, O. V. (2020). Stratehichni aliansy yak fenomen hlobalnoi ekonomiky [Strategic alliances as a phenomenon of the global economy]. *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk* [Priazovsky Economic Bulletin], 1(18). [in Ukrainian].



Отримано: 02 грудня 2021 р.

Прорецензовано: 16 грудня 2021 р.

Прийнято до друку: 20 грудня 2021 р.

e-mail: 2123kondratenko@gmail.com

milaha7432@gmail.com

DOI: 10.25264/2311-5149-2021-23(51)-47-53

Кондратенко Н. О., Волкова М. В. Особливості та умови прийняття управлінських рішень на підприємстві. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, грудень 2021. № 23(51). С. 47–53.

УДК: 332.146

JEL-класифікація: L 23

JEL ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0003-3305-9570>

JEL ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-2590-9005>

### **Кондратенко Наталія Олегівна,**

*доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування  
Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова*

### **Волкова Міліція В'ячеславівна,**

*кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і публічного адміністрування  
Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова*

## **ОСОБЛИВОСТІ ТА УМОВИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

*У статті визначено особливості та умови прийняття управлінських рішень на підприємстві. Зазначено, що однією з складових керуючої підсистеми є підсистема розробки управлінського рішення щодо реалізації змін. Вона відіграє важливу роль в діяльності підприємства. Відзначено, що організаційно-управлінський потенціал є визначальним у процесі розробки та реалізації стратегій розвитку і досягнення цілей підприємства. За результатами дослідження зроблено висновок, що процес прийняття рішень повинен, з одного боку, володіти характеристиками адаптивності, пристосованості до змін зовнішнього середовища, а з іншого – забезпечувати стійке функціонування і розвиток підприємства.*

**Ключові слова:** управління, управлінські рішення, підприємство, особливості, потенціал.

### **Кондратенко Наталья Олеговна,**

*доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры менеджмента и публичного администрирования  
Харьковского национального университета городского хозяйства имени А. Н. Бекетова*

### **Волкова Милица Вячеславовна,**

*кандидат экономических наук, доцент, доцент, кафедры менеджмента и публичного администрирования  
Харьковского национального университета городского хозяйства имени А. Н. Бекетова*

## **ОСОБЕННОСТИ И УСЛОВИЯ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

*В статье определены особенности и условия принятия управленческих решений на предприятии. Отмечено, что одной из составляющих управляющей подсистемы является подсистема разработки управленческого решения по реализации изменений. Она играет немаловажную роль в деятельности предприятия. Отмечено, что организационно-управленческий потенциал является определяющим в процессе разработки и реализации стратегий развития и достижения целей предприятия. По результатам исследования сделан вывод, что процесс принятия решений должен с одной стороны обладать характеристиками адаптивности, приспособленности к изменениям внешней среды, а с другой – обеспечивать устойчивое функционирование и развитие предприятия.*

**Ключевые слова:** управление, управленческие решения, предприятие, особенности, потенциал.

### **Nataliia Kondratenko,**

*Doctor of Economics, professor of the Department of Management and Public Administration,  
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

### **Militsa Volkova,**

*Candidate of Economic Sciences, associate professor of the Department of Management and Public Administration,  
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

## **FEATURES AND CONDITIONS OF MAKING MANAGEMENT DECISIONS AT THE ENTERPRISE**



*The article identifies the features and conditions of management decisions at the enterprise. It is noted that today in the economic and managerial activities of Ukrainian enterprises one of the main tasks is to identify problem situations and find optimal ways of solving them. Irrational, suboptimal decisions can lead to loss of business stability, bankruptcy or other, even more threatening consequences. It is noted that one of the components of the control subsystem is the subsystem for developing management decisions to implement changes. It plays an important role in the enterprise. It is determined that the management hierarchy plays a significant role in the functioning of the enterprise, because close interaction and clear transfer of information at all levels of management allows to achieve a positive result and make a profit. Emphasis is placed on the fact that the concept of managerial decision-making should cover all changes in strategy, production, management of all processes in the enterprise. If the process approach has not yet become the norm of corporate culture, the transformation of enterprises is a consequence of the fact that they are re-experiencing the state in which they already were. It is noted that the organizational and managerial potential is crucial in the development and implementation of strategies for development and achievement of enterprise's goals. An algorithm for assessing the level of existing organizational and managerial potential of the enterprise is presented, providing an opportunity to determine the main indicators of organizational, informational and managerial potential by various methods, such as expert evaluation. It is concluded that in assessing the managerial capacity it is necessary to take into account not only quantitative indicators, but also qualitative ones, which are more characteristic of it. The study allowed to summarize the problematic aspects of the management decision-making process at the enterprise. This requires rethinking the decision support system, as well as the decision-making mechanism itself in the process of the business entity functioning. According to the results of the study, it was concluded that the decision-making process should, on one hand, have the characteristics of adaptability, adaptability to changes in the environment, and on the other – to ensure sustainable operation and development of the enterprise.*

**Keywords:** management, administrative decisions, enterprise, features, potential.

**Постановка проблеми.** Сьогодні промисловість України має велику кількість проблемних питань, серед яких одним з головних є недосконалість системи управління та небажання менеджменту підприємств адаптуватися до нових умов господарювання.

Тобто, на сьогоднішній день в господарській та управлінській діяльності підприємств України одним з головних завдань є визначення проблемних ситуацій та пошук оптимальних шляхів виходу з них. Нерациональні, неоптимальні рішення можуть призвести до втрати стійкості підприємства, банкрутства чи інших, ще більш загрозливих наслідків.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні основи прийняття управлінських рішень, процес їх розробки розглядалися у роботах багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Особливе місце варто віднести науковим працям І. Ансоффа [1], В. Василенка [2], А. Воронкової [3], Ю. Маляревсько-го [4], М. Мескона [5] та ін.

Однак, деякі питання щодо визначення особливостей та умов прийняття управлінських рішень на підприємствах України не були досліджені у достатній мірі та потребують додаткового опрацювання.

**Мета статті:** визначити особливості та умови прийняття управлінських рішень на підприємстві.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Процес розробки та реалізації управлінських рішень в багатьох джерелах розглядається в межах системи менеджменту як сукупності наукових підходів, принципів та методів, а також цільової, керуючої, функціональної підсистем та підсистеми, що забезпечує [6; 7].

Однією з складових керуючої підсистеми є підсистема розробки управлінського рішення щодо реалізації змін. Вона відіграє важливу роль в діяльності підприємства. Якщо при розробці управлінського рішення менеджери не спрогнозують точну стратегію змін підприємства, нормативи конкурентоспроможності майбутньої продукції, зміну складових внутрішнього та зовнішнього середовища, то завтра воно може опинитися на грані банкрутства.

Поняття «управлінське рішення» в загальному розумінні є вибором найкращої альтернативи досягнення поставленої мети серед сукупності розроблених на основі аналізу, прогнозування та економічного обґрунтування варіантів.

Управлінська праця – це особливий вид діяльності, внаслідок якої не створюються певні суспільні блага, але яка опосередковано впливає на створення проміжного та кінцевого продукту підприємства. Зміст управлінської праці розкривається в тому, що управлінський персонал, об'єднаний у межах апарату управління, являє собою систему взаємопов'язаних служб, структурних підрозділів та окремих працівників, наділених відповідними знаннями, вміннями й повноваженнями та володіють певною матеріально-технічною й інформаційною базою для виконання покладених на них посадових обов'язків.

Ієрархія управління відіграє значну роль у функціонуванні підприємства, адже саме тісна взаємодія та чітка передача інформації на всіх рівнях управління дає змогу досягти позитивного результату й отримати прибуток.

Завжди основною функцією керівників є ухвалення рішень з найбільш важливих питань, включаючи як керівництво підлеглими, так і організацію самого апарату управління. Керівники – це творчі працівники, і їх творчий пошук найбільш раціональних рішень пов'язаний з постійним оновленням професійних знань.





Управлінське рішення розробляється згідно цілям, функціям відповідного рівня ієрархії управління. У цьому контексті, визначаючи вимоги до управлінських рішень, необхідно виходити не з суб'єктивних поглядів керівника підприємства, а із принципів управління, які відображають вимоги законів та правил їх виконання в реальних умовах. У зв'язку з вище викладеним пропонується використати таке визначення: управлінські рішення – рішення, які приймаються керівниками різних рівнів в рамках їх повноважень та компетенції для вирішення виникаючих проблем виробничо-економічної системи та для досягнення конкретних цілей системи менеджменту.

Таким чином, процес прийняття такого управлінського рішення – це процес вирішення певної ситуації, яка склалася на підприємстві. Будь-який процес (в тому числі і процес прийняття управлінського рішення щодо змін) системи менеджменту є вихідною категорією системного аналізу (в тому числі й вирішення ситуації).

Важливим аспектом теорії прийняття управлінського рішення є наявність в ній методів, які дозволяють обробляти як якісну, так і кількісну інформацію, вибирати з її множини найнеобхідніші дані. Розглянемо детальніше елементи процесу розробки та прийняття управлінського рішення на підприємстві.

Проблемні ситуації та проблеми бувають різноманітними і за складністю, і за методами їх вирішення. Також важливе питання полягає у тому, що підрозділи постійно шукають нереалізований, на їх думку, внутрішній потенціал для збільшення об'ємів продажів і рівня рентабельності. Крім того, управління змінами здійснюється на основі компромісних, але погано аргументованих рішень.

Вони приймаються з урахуванням або без рекомендацій керівництва щодо коректування системи виробничих стосунків і бюджетів підрозділів або проектів. Організація пережила вже декілька трансформацій, кожна з яких призводила до змін неформальних стосунків персоналу. Втрати, що важко враховуються, викликані руйнуванням і відновленням неформальних зв'язків.

Суб'єкти, які приймають управлінські рішення, повинні орієнтуватись в головних сучасних аспектах організаційного управління, які можуть допомогти підвищити якість рішень, тим самим вплинути на ефективність управління змінами в цілому.

Концепція прийняття управлінських рішень повинна охоплювати всі зміни у стратегії, виробництві, управлінні всіма процесами на підприємстві. Якщо процесний підхід ще не став нормою корпоративної культури, то трансформація підприємств стає наслідком того, що вони повторно переживають стани, в яких вже були.

Оскільки бізнес-процеси проходять через всі функціональні підрозділи компанії, об'єднують різні роботи і завдання, які повинні складати єдину сукупність, вони мають безперервний характер. Якщо розглядати організаційну зміну як впровадження нових бізнес-процесів, то з урахування вище наведених даних щодо декомпозиції можна прийти до висновку, що організаційна зміна являє собою бізнес-процес. Вхідними та вихідними параметрами такого бізнес-процесу є теперішній та бажаний стани розвитку підприємства.

Отже, при підготовці управлінського рішення використовуються такі показники: виникнення проблеми (ситуація, яка вимагає змін); потреба в інформації (яка необхідна інформація, в якому об'ємі); дані про постачальників інформації (хто буде постачати інформацію, в які строки, в якому об'ємі, за якою ціною); запланована вартість інформації; на виході: фактична оцінка якості інформації (оцінка якості в залежності від фактичного задоволення всіх потреб в очікуваній інформації); фактична вартість інформації; множина альтернатив для вирішення проблеми, розроблена на основі отриманої інформації.

В цілому процес розробки та прийняття управлінських рішень на підприємстві пропонується представити у вигляді рис. 1.

Таким чином, пропонується такий ланцюжок процесу прийняття рішення: умовне уявлення процесів технології та організації → формування вимог до якості рішення → визначення кількості та структури етапів та операцій процесу розробки рішення → розробка алгоритму прийняття рішення → аналіз та прогнозування зміни параметрів зовнішнього середовища та об'єкту управлінського рішення та його економічне обґрунтування → організація виконання рішення.

Першим етапом в процесі прийняття управлінських рішень на підприємстві є визначення мети, що вважається початком всього управлінського процесу [8].

Другий етап представляє собою постановку завдань. Керівництво, зважаючи на поставлену мету, визначається з виконавцями завдання та терміном його виконання. Проте недоліком цього етапу є те, що керівництво через особисте зантаження рутинними справами не завжди може контролювати своєчасний термін виконання завдання [9].

На третьому етапі відбувається збір необхідної інформації від керівників підрозділів підприємства. А тому, виходячи із попереднього етапу, для прийняття зваженого та оптимального управлінського рішення

слід отримувати своєчасну та повну інформацію від усіх підрозділів підприємства. Для цього необхідно залучати співробітників суміжних підрозділів [9].

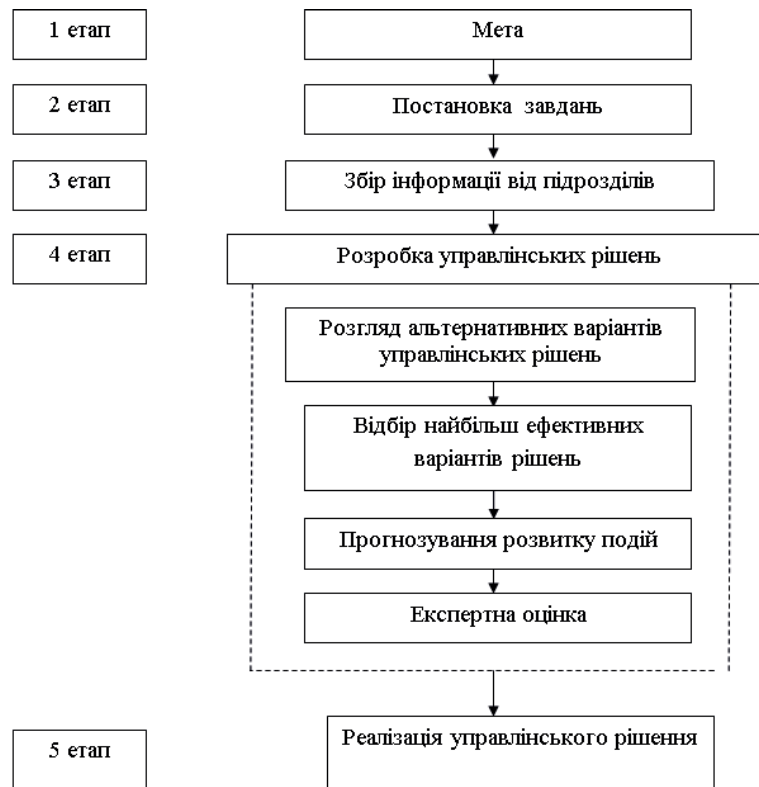


Рис. 1. Процес прийняття управлінських рішень на підприємстві

Четвертий етап включає в себе декілька підетапів, які в сукупності представляють собою процес розробки управлінського рішення на підприємстві. На цьому етапі розробки управлінського рішення розглядаються всі можливі альтернативні варіанти управлінського рішення, адже тільки в цьому випадку рішення може бути оптимальним. Недоліком цього етапу є те, що керівник не має в своєму розпорядженні і не може розташовувати такими запасами знань і часу, щоб сформулювати та оцінити кожен можливу альтернативу. Менеджери добре розуміють, що пошук оптимального управлінського рішення – дуже важкий процес, який займає багато часу, тому вони шукають прийнятний варіант, що дозволяє вирішити проблему і допомагає ліквідувати заздалегідь непридатні альтернативи.

Розробивши можливі варіанти вирішення проблеми на підприємстві, ці рішення оцінюються, тобто визначаються переваги та недоліки кожної альтернативи та об'єктивно аналізуються ймовірні результати реалізації. Для зіставлення варіантів управлінського рішення застосовуються стандарти або критерії, за якими їх можна порівнювати. За допомогою цих критеріїв і проводиться відбір найбільш ефективних управлінських рішень [10].

На останньому, п'ятому, етапі відбувається безпосередньо реалізація розробленого управлінського рішення. Найважливішою процедурою на цьому етапі є контроль реалізації управлінського рішення для виявлення рівня його ефективності для конкретної ситуації та проблеми, яка виникла, тому що саме в цьому полягає сутність всього процесу прийняття управлінського рішення на підприємстві [9].

Напрями розвитку управлінського потенціалу слід розглядати в кількісно-якісному аспекті. Вони повинні характеризуватися:

- темпами зростання управлінського потенціалу як в цілому, так і в окремих його складових в просторово-діапазонному розумінні;
- збільшенням особистих кваліфікаційних можливостей і здібностей кожного управлінського працівника приймати ефективні рішення в межах своєї компетенції;
- зростанням рівня освіти і практичних навиків і розширенням кругозору кожного індивідуума.

Розглядаючи суть потенціалу управління виробництвом, необхідно уявляти його внутрішню структуру і визначити конкретніше його якісні і кількісні параметри, до яких належать якість підготовки управлінського персоналу, технічна і інформаційна оснащеність, рівень організації процесів управління.

Кількісні параметри визначаються висотою ієрархічної управлінської піраміди і її технічною і інформаційною забезпеченістю.

Якісні параметри визначаються декларуючим рівнем прав та обов'язків, необхідних для ефективного здійснення управлінської діяльності; рівнем освіти і кваліфікації кадрів управління; досвідом виробничої і управлінської діяльності; рівнем організації процесів управління; особистими якостями конкретного керівника [11].

Під рівнем організації процесів управління виробництвом розуміється:

- чітке співвідношення (збалансованість) між правами, з однієї сторони, і обов'язками і відповідальністю, з іншого боку, для всіх категорій керівників в ієрархії управління;
- чітке виділення оперативного управління, направлено на вирішення поточних проблем, і управління перспективного, головне завдання якого в прогнозуванні, інформаційному забезпеченні, опрацюванні альтернативних варіантів перспективних рішень, виявленні гіпотетичних позитивних і негативних чинників за кожною альтернативою і видачі найбільш прийняттого варіанту рішення з урахуванням наявних ресурсів і з урахуванням перспективних змін в поведінці зовнішнього середовища;
- ступінь розподілу управлінської праці керівників в процесі їх повсякденної діяльності [5].

Щодо останнього необхідно зазначити, що тут розміщений дуже великий і вельми слабо використовуваний резерв зростання ефективності процесів управління.

Кожен параметр відіграє свою роль в інтегральній оцінці потенціалу управління. А оскільки параметри, які характеризують фактичний потенціал кадрів управління, постійно змінюються, то постійно змінюється і потенційний рівень, що характеризує можливості управлінських працівників.

Тим часом відомо, що дуже складно кількісно оцінити рівень відповідності будь-якого рішення, прийнятого керівником. Слід зазначити, що дуже важливе значення має наявність часу на аналіз інформації і розроблення рішень. І тут якості керівника виступають у вигляді головних чинників, необхідних для ухвалення найбільш ефективних рішень.

Зауважимо, що організаційно-управлінський потенціал є визначальним у процесі розробки та реалізації стратегій розвитку і досягнення цілей підприємства (рис. 2).

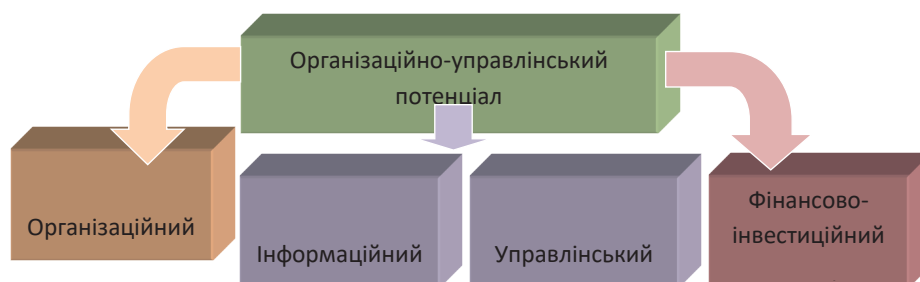


Рис. 2. Складові організаційно-управлінського потенціалу

Це дозволило розробити алгоритм оцінки рівня наявного організаційно-управлінського потенціалу (рис. 3).

Аналізуючи організаційно-управлінський потенціал, за основу береться організаційний та управлінський потенціали. Однак важливо також приділити увагу інформаційному потенціалу як часткової складової організаційного.

Представлений алгоритм оцінки рівня наявного організаційно-управлінського потенціалу підприємства надасть можливість визначити основні показники організаційного, інформаційного та управлінського потенціалів за різними методиками, наприклад, експертного оцінювання. Таким чином, можна зробити висновок, що при оцінці управлінського потенціалу необхідно враховувати не тільки кількісні показники, але і якісні, що є більш характерними для нього.



Рис. 3. Алгоритм оцінки рівня наявного організаційно-управлінського потенціалу підприємства

**Висновки.** Проведене дослідження дозволило узагальнити проблемні аспекти процесу прийняття управлінського рішення на підприємстві. Це вимагає переусвідомлення системи підтримки прийняття рішень, а також самого механізму прийняття рішень у процесі функціонування господарюючого суб'єкта.

За результатами дослідження зроблено висновок, що процес прийняття рішень повинен, з одного боку, володіти характеристиками адаптивності, пристосованості до змін зовнішнього середовища, а з іншого – забезпечувати стійке функціонування і розвиток підприємства.

Перспективою подальших досліджень має стати побудова економіко-математичної моделі оцінки організаційно-управлінського потенціалу як основи для прийняття ефективних управлінських рішень на підприємстві.

#### Література:

1. Ансофф И. Стратегическое управление. М. : Экономика, 1989. 519 с.  
Ansoff, I. (1989). Strategicheskoe upravlenie [Strategic management]. M. : Ekonomika. 519 s. (in Russian).
2. Василенко В. А. Менеджмент устойчивого развития предприятия: монографія. К. : Центр учебной литературы, 2005. 648 с.  
Vasilenko, V. A. (2005). Menedjment ustoichivogo razvitiya predpriyatiya: monografiya [Management of sustainable development of the enterprise: monograph]. K. : TSentr uchebnoy literatury. 648 s. (in Russian).
3. Воронкова А. Е., Калюжна Н. Г., Отенко В. І. Управлінські рішення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект. Монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2008. 427 с.  
Voronkova, A. E., Kaliuzhna, N. H., Otenko, V. I. (2008). Upravlinski rishennia u zabezpechenni konkurentospromozhnosti pidpriemstva: orhanizatsiinyi aspekt. Monohrafiia [Management decisions in ensuring the competitiveness of the enterprise: organizational aspect. Monograph]. Kharkiv : VD «INZhEK». 427 s. (in Ukrainian).
4. Маляревський Ю. Д., Фартушняк О. В., Цибулько Д. І. Організаційно-економічне забезпечення технічного переозброєння промислових підприємств : монографія. Харків: ФОП Александрова К. М., 2016. 256 с.  
Maliarevskiy, Yu. D., Fartushniak, O. V., Tsybulko, D. I. (2016). Orhanizatsiino-ekonomichne zabezpechennia tekhnichnoho pereozbroiennia promyslovykh pidpriemstv : monohrafiia [Organizational and economic security of technical redesign of industrial enterprises: monograph]. Kharkiv: FOP Aleksandrova K. M. 256 s. (in Ukrainian).
5. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основы менеджмента: учебник. Пер. с англ. М.: Дело, 2003. 704 с.  
Meskon, M., Albert, M., Khedouri, F. (2003). Osnovy menedjmenta: uchebnik [Fundamentals of management: assistant]. Per. s anhl. M.: Delo. 704 s. (in Russian).
6. Малів З. О. Економіка підприємства : навч. посіб, 2-ге вид. Київ : Знання, 2006. 580 с., с. 46.  
Maliv, Z. O. (2006). Ekonomika pidpriemstva : navch. posib, 2-he vyd. [Economics of the enterprise: textbook. method, 2nd ed.]. Kyiv : Znannia. 580 s., s. 46 (in Ukrainian).
7. Мильнер Б. З. Теория организации: учебник. 2-е изд. М.: ИНФРА-М, 2004. 480 с.  
Milner, B. Z. (2004). Teoriya organizatsii: uchebnik. 2-e izd. [Theory of organization: textbook. 2nd ed.]. M.: INFRA-M, 2004. 480 s. (in Russian).



8. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Організація праці менеджера: навчальний посібник. К.: Кондор, 2005. 151 с.

Vynohradskyi, M. D., Vynohradska, A. M., Shkanova, O. M. (2005). Orhanizatsiia pratsi menedzhera: navch. pos. [Organization of manager's work: textbook]. K.: Kondor. 151 s. (in Ukrainian).

9. Афанасьев Н. В., Рогожин В. Д., Рудыка В. И. Управление развитием предприятия : монография. Харьков: ИД «ИНЖЭК», 2003. 128 с.

Afanasev, N. V., Rogojin, V. D., Rudyika, V. I. (2003). Upravlenie razvitiem predpriyatiya : monografiya [Enterprise development management: monograph]. Harkov: ID «INJEK». 128 s. (in Russian).

10. Терновая И. А. Функции антикризисного управления предприятием на современном этапе развития Украины. Перспективные исследования - 2013 : материалы 6-й международной научно-практической конференции. София, 2013. Т.1. С. 100-101.

Ternovaya, I. A. (2013). Funktsii antikrizisnogo upravleniya predpriyatiem na sovremennom etape razvitiya Ukrainyi [Functions of anti-crisis management of an enterprise at the present stage of development of Ukraine]. Perspektivnyie issledovaniya 2013 : materialyi 6-y mejdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii [Advanced Research 2013: Proceedings of the 6th International Scientific and Practical Conference]. Sofiya. T.1. S. 100-101. (in Russian).

11. Назарова Г. В. Організаційні структури управління корпораціями: наукове видання. Харків : Вид. ХДЕУ, 2004. 408 с.

Nazarova, H. V. (2004). Orhanizatsiini struktury upravlinnia korporatsiiamy: naukove vydannia [Organizational structures of corporate governance: scientific publication]. Kharkiv : Vyd. KhDEU. 408 s. (in Ukrainian).

**ФІНАНСИ,  
ГРОШОВИЙ ОБІГ ТА КРЕДИТ**

---



Отримано: 16 листопада 2021 р.  
Прорецензовано: 28 листопада 2021 р.  
Прийнято до друку: 02 грудня 2021 р.  
e-mail: olha.demianchuk@oa.edu.ua

anna-mariia.verbova@oa.edu.ua

DOI: 10.25264/2311-5149-2021-23(51)-55-61

Дем'янчук О. І., Вербова А.-М. В. Сутність та сучасний стан розвитку недержавних пенсійних фондів в Україні. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НауОА, грудень 2021. № 23(51). С. 55–61.

УДК: 331.25

JEL-класифікація: G 23, H 55

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0003-0334-3490>

**Дем'янчук Ольга Іванівна,**

*доктор економічних наук, доцент кафедри фінансів, обліку і аудиту  
Національного університету «Острозька академія»*

**Вербова Анна-Марія Володимирівна,**

*студентка другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Національного університету «Острозька академія»*

## СУТНІСТЬ ТА СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ НЕДЕРЖАВНИХ ПЕНСІЙНИХ ФОНДІВ В УКРАЇНІ

*У статті розглянуто сутність недержавних пенсійних фондів, оцінено їх стан та виокремлено проблеми їх функціонування. Здійснено аналіз ефективності функціонування недержавних пенсійних фондів в Україні за 2017–2020 рр. Надано рекомендації по вдосконаленню недержавних пенсійних фондів як суб'єктів недержавного пенсійного забезпечення України.*

**Ключові слова:** недержавне пенсійне забезпечення, недержавні пенсійні фонди, накопичувальна система, пенсійні внески, пенсійні виплати, пенсійні активи.

**Демьянчук Ольга Ивановна,**

*доктор экономических наук, доцент кафедры финансов, учета и аудита  
Национального университета «Острожская академия»*

**Вербова Анна-Мария Владимировна,**

*студентка второго (магистерского) уровня высшего образования  
Национального университета «Острожская академия»*

## СУЩНОСТЬ И СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ РАЗВИТИЯ НЕГОСУДАРСТВЕННЫХ ПЕНСИОННЫХ ФОНДОВ В УКРАИНЕ

*В статье рассмотрена сущность негосударственных пенсионных фондов, оценены их состояние и выделены проблемы их функционирования. Проведен анализ эффективности функционирования негосударственных пенсионных фондов в Украине за 2017-2020 гг. Определены рекомендации по совершенствованию негосударственных пенсионных фондов как субъектов негосударственного пенсионного обеспечения Украины.*

**Ключевые слова:** негосударственное пенсионное обеспечение, негосударственные пенсионные фонды, накопительная система, пенсионные взносы, пенсионные выплаты, пенсионные активы.

**Olha Demianchuk,**

*PhD, professor of Finance, Accounting and Auditing Department,  
The National University of Ostroh Academy*

**Anna-Mariia Verbova,**

*student of the second (master's) level of higher education,  
The National University of Ostroh Academy*

## ESSENCE AND CURRENT STATE OF NON-STATE PENSION FUNDS' DEVELOPMENT IN UKRAINE

*The purpose of the article is to consider the essence, assess the existing problems and develop recommendations for improving the functioning of non-state pension funds as subjects of the non-state pension system.*

*Reducing the business activity of the population, the rapid development of the "aging nation" and the outflow of the working force for labor migration are the main reasons for the inefficiency of the modern pension system. As Ukraine has a*



three-tier pension system, at the same level as the reform of the solidarity part, there is also a need for effective development of the non-state pension system, which will allow the population to accumulate financial resources on a voluntary basis. Accordingly, the improvement of non-state pension supply should start with its financial institutions, namely non-state pension funds.

The article considers the essence of non-state pension funds, assesses their condition and identifies the problems of their functioning. An analysis of the effectiveness of non-state pension funds in Ukraine for 2017-2020 is presented. Recommendations for improving non-state pension funds as subjects of non-state pension provision of Ukraine are provided.

**Keywords:** non-state pension provision, non-state pension funds, accumulative system, pension contributions, pension payments, pension assets.

**Постановка проблеми.** Зменшення ділової активності працездатного населення, стрімкий розвиток процесу «старіння нації» та відтік працездатного населення задля трудової міграції є основними причинами неефективності діяльності сучасної системи пенсійного забезпечення. Оскільки в Україні наявна трирівнева система пенсійного забезпечення, то на рівні із реформуванням солідарної частини виникає також необхідність ефективного розвитку системи недержавного пенсійного забезпечення, яка дасть змогу громадянам на добровільній основі накопичувати фінансові ресурси. Насамперед покращення недержавного пенсійного забезпечення необхідно почати із його фінансових інститутів, а саме із недержавних пенсійних фондів.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Протягом останніх років значна кількість науковців досліджувала питання щодо стану та шляхів покращення діяльності недержавних пенсійних фондів як суб'єктів недержавного пенсійного забезпечення. Насамперед слід приділити увагу працям таких вчених, як Н. П. Дребот, І. В. Коркач, Т. В. Кулініч, М. Г. Марич, М. М. Миколишин, Є. В. Остропольська, Т. В. Письменна, І. Приймак, Я. А. Танчак, В. В. Федина та ін. У своїх працях вони досліджували стан недержавних пенсійних фондів, актуальні проблеми їх функціонування та перспективи для покращення їх діяльності.

**Мета і завдання дослідження:** розглянути сутність, оцінити наявні проблеми та розробити рекомендації щодо покращення функціонування недержавних пенсійних фондів як суб'єктів системи недержавного пенсійного забезпечення.

**Виклад основного матеріалу.** На сучасному етапі розвитку в усіх економічно розвинених державах наявна багаторівнева система пенсійного забезпечення, яка в основному складається із солідарної системи, системи обов'язкового накопичення та системи добровільного накопичення. В Україні відповідно до Закону «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування» діє трирівнева система пенсійного забезпечення. Відповідно, перший рівень представлено солідарною системою загальнообов'язкового державного пенсійного страхування, другий рівень являє собою накопичувальну систему загальнообов'язкового державного пенсійного страхування, а третій рівень представлено системою недержавного пенсійного забезпечення, або ж системою добровільного накопичення.

Система недержавного пенсійного забезпечення має ряд характерних особливостей, котрі відрізняють її поміж інших систем пенсійного забезпечення, а саме:

- система недержавного пенсійного забезпечення є складовим елементом накопичувальної системи пенсійного забезпечення;
- система недержавного пенсійного забезпечення є способом добровільного додаткового накопичення грошових коштів учасниками протягом здійснення трудової діяльності;
- участь у системі недержавного пенсійного забезпечення не забороняє брати участь у загальнообов'язковому державному пенсійному страхуванні;
- реалізація системи недержавного пенсійного забезпечення покладена на коло визначених суб'єктів. До них належать суб'єкти, які складають дану систему (недержавні пенсійні фонди, банки, страхові компанії); суб'єкти-учасники (роботодавці та працівники); суб'єкти, які сприяють функціонуванню системи (адміністратори НПФ, аудиторів, зберігачі і т.д.) [5].

Отже, у системі недержавного пенсійного забезпечення до фінансових інститутів належать недержавні пенсійні фонди, банки та страхові компанії, що надають послуги зі страхування життя. У Законі України «Про недержавне пенсійне забезпечення» вказано, що недержавний пенсійний фонд – це юридична особа, яка має статус неприбуткової організації (непідприємницького товариства), функціонує та провадить діяльність виключно з метою накопичення пенсійних внесків на користь учасників пенсійного фонду з подальшим управлінням пенсійними активами, а також здійснює пенсійні виплати учасникам зазначеного фонду у визначеному законами України порядку [4].

Важливо зазначити, що існує 2 основні відмінності між НПФ та іншими фінансовими установами, котрі мають статус неприбуткових. Першою відмінністю є те, що для пенсійних фондів основним джерелом



доходів є безпосередньо пенсійні внески учасників та доходи, отримувані від здійснення інвестиційної діяльності. Другою відмінністю є те, що абсолютно уся діяльність фондів здійснюється при залученні адміністратора.

Виділяють такі основні функції недержавних пенсійних фондів:

- акумуляція та мобілізації грошових коштів учасників у вигляді пенсійних внесків та заощаджень;
- ведення обліку та обслуговування пенсійних рахунків наявних учасників;
- інвестування пенсійних активів;
- обслуговування актуарних розрахунків;
- здійснення пенсійних виплат [2].

Відповідно до діючого законодавства в Україні є 3 основні види недержавних пенсійних фондів (рис. 1). Можна стверджувати, що відкриті НПФ при здійсненні діяльності орієнтуються на укладання договорів із фізичними особами, котрі є майбутніми пенсіонерами, та із юридичними особами-роботодавцями (котрі виступають лише як клієнти). Це пов'язано із тим, що фонди такого виду створені для задоволення потреб у пенсійному забезпеченні тих фізичних та юридичних осіб, котрі не мають змоги обслуговуватися у корпоративному або професійному фонді.



**Рис. 1. Види НПФ в залежності від вкладників та учасників**

Джерело: побудовано автором на основі [4].

Важливо зазначити, що відповідно до законодавства недержавні пенсійні фонди зобов'язані гарантувати усім учасникам, з якими укладено договір, здійснення пенсійних виплат, а отже, НПФ не можуть бути визнані банкрутами. Цей факт впливає на підвищення державного контролю за достовірністю поданої інформації щодо фінансового стану даних установ.

Перейдемо до аналізу сучасного стану розвитку недержавних пенсійних фондів. Станом на 30.06.2021 р. в Україні налічується 63 НПФ та 19 адміністраторів НПФ. Розглянемо територіальний розподіл цих установ (табл. 1), котрий сформований за даними діючих на момент складання аналітичної інформації адміністраторів про діяльність діючих недержавних пенсійних фондів.

Таблиця 1

**Територіальний розподіл недержавних пенсійних фондів в Україні за період із 30.06.2019 р. до 30.06.2021 р.**

Область	К-ть НПФ станом на 30.06.2019	К-ть НПФ станом на 30.06.2020	К-ть НПФ станом на 30.06.2021	Темпи приросту, %	
				30.06.2020 / 30.06.2019	30.06.2021 / 30.06.2020
м. Київ	45	42	40	-6,67	-4,76
Донецька	6	4	4	-33,33	0,00
Дніпропетровська	3	3	3	0,00	0,00
Львівська	2	2	2	0,00	0,00
Івано-Франківська	2	3	3	50,00	0,00



## Продовження таблиці 1

Харківська	2	2	2	0,00	0,00
Житомирська	1	1	1	0,00	0,00
Полтавська	0	1	2	100,00	100,00
Одеська	1	0	0	-100,00	0,00
Херсонська	1	1	1	0,00	0,00
Всього	63	59	58	-6,35	-1,69

Джерело: побудовано автором на основі [3].

Із табл. 1 бачимо, що протягом аналізованого періоду недержавні пенсійні фонди зосереджувалися у 9 регіонах України. До 2020 р. у цьому переліку була Одеська обл., проте у 2020 р. в ній припинили функціонувати НПФ. В Полтавській обл., навпаки, із 2020 р. почав функціонувати 1 недержавний пенсійний фонд, а у 2021 р. кількість установ збільшилася до 2-ох. Загалом протягом 2019–2021 рр. спостерігаємо значну кількість НПФ, котрі розташовані у столиці України (приблизно 70 %). Із цього можемо зробити висновок, що на території держави наявний нерівномірний розподіл організацій такого типу, адже більше 70 % розташовані поміж найбільш розвинених областей.

Надалі необхідно здійснити аналіз кількості учасників недержавних пенсійних фондів, що дасть змогу визначити їх подальші перспективи розвитку (табл. 2).

Таблиця 2

**Динаміка кількості учасників недержавних пенсійних фондів в Україні  
за період із 31.12.2017 р. до 30.06.2021 р.**

Показники	Станом на кінець року				Станом на 30.06.2021	Темпи приросту, %	
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.		30.06.2021 / 31.12.2017	30.06.2021 / 31.12.2020
Загальна кількість учасників НПФ, тис. осіб	840,8	855,3	874,6	883,0	888,3	5,65	0,6
Кількість учасників, що отримали / отримують пенсійні виплати, тис. осіб	78,8	81,3	83,9	87,0	88,2	11,93	1,38
Відношення кількості учасників до отримувачів пенсійних виплат	10,67	10,52	10,42	10,15	10,07	-5,61	-0,77

Джерело: побудовано автором на основі [3; 1, с.112].

Отже, протягом досліджуваного періоду спостерігалось поступове збільшення учасників НПФ та отримувачів пенсійних виплат. За перше півріччя 2021 р. кількість учасників зросла на 5,3 тис. осіб, а кількість отримувачів на 1,2 тис. осіб, що, відповідно, більше на 0,6 % та 1,38 % ніж у 2020 р. Важливо зазначити, що за увесь час на одного отримувача пенсії припадає 10 учасників недержавних пенсійних фондів. Проте, негативним фактором є те, що із 2017 р. приріст отримувачів переважає над приростом учасників. Так, якщо у 2017 р. показник відношення перебував на рівні 10,67, то у першому півріччі 2021 р. він знизився до 10,07. Це свідчить про недостатній темп залучення громадян України до пенсійної системи третього рівня.

Для подальшого аналізу необхідно дослідити динаміку основних показників діяльності недержавних пенсійних фондів в Україні (табл. 3).

Таблиця 3

**Динаміка основних показників діяльності недержавних пенсійних фондів в Україні  
за період із 31.12.2017 р. до 30.06.2021 р.**

Показники	Станом на кінець року				30.06.2021	Темпи приросту, %	
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.		30.06.2021 / 31.12.2017	30.06.2021 / 31.12.2020
Кількість укладених пенсійних контрактів, тис. шт.	58,7	68,8	77,1	87,8	92,4	57,41	5,24
Загальна вартість активів НПФ, млн грн	2 465,6	2 745,2	3 143,3	3 563,7	3 712,9	50,59	4,19
Пенсійні внески, всього, млн грн	1 897,3	2 000,5	2 160,8	2 377,9	2 496,7	31,59	5,00
у тому числі:							
– від фізичних осіб	124,3	172,1	222,7	300,7	359,8	189,46	19,65

Продовження таблиці 3

– від фізичних осіб-підприємців	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3	50,00	0,00
– від юридичних осіб	1 772,3	1 827,7	1 937,3	2 075,5	2 136,0	20,52	2,91
Пенсійні виплати, млн грн	696,3	809,9	947,4	1 107,4	1 196,2	71,79	8,02
Сума інвестиційного доходу, млн грн	1 455,5	1 767,7	2 200,0	2 635,7	2 789,5	91,65	5,84
Прибуток від інвестування активів недержавного пенсійного фонду, млн грн	1 183,9	1 440,5	1 810,9	2 179,5	2 297,5	94,06	5,41
Сума витрат, що відшкодовуються за рахунок пенсійних активів, млн грн	271,5	327,2	389,1	456,1	492,0	81,22	7,87

Джерело: побудовано автором на основі [3; 1, с.112].

Протягом досліджуваного періоду наявне зростання кількості укладених пенсійних контрактів. Так, із 2017 р. до 30.06.2021 р. кількість укладених контрактів зросла на 57,41 %. У першому півріччі 2021 р. було укладено 92,4 тис. пенсійних контрактів, що на 5,24 % більше ніж за 2020 р. Це свідчить про поступове підвищення довіри населення до НПФ та загалом про покращення фінансового стану в системі недержавного пенсійного забезпечення.

агальна вартість активів зросла на 1 247,3 млн грн, або на 50,59 %, за період із 31.12.2017 р. до 30.06.2021 р., а також зросла на 149,2 млн грн (4,19 %) за перше півріччя 2021 р. Розмір пенсійних внесків щорічно зростає, і за досліджуваний період темп приросту становить 31,59 %, або 599,4 млн грн. У структурі пенсійних внесків (табл. 4) понад 85 % займають внески від юридичних осіб. Необхідно зазначити, що, якщо у 2017 р. частка внесків перебувала на рівні 93,41 %, то у першому півріччі 2021 р. вона знизилася до 85,55 %. Це спричинено стрімким зростанням пенсійних внесків від фізичних осіб, які збільшили свою частку із 6,55 % у 2017 р. до 14,41 % станом на 30.06.2021 р.

Також спостерігаємо тенденцію до приросту пенсійних виплат, котрі протягом досліджуваного періоду зросли на 499,9 млн грн, або на 71,79 %.

Таблиця 4

**Структура пенсійних внесків недержавних пенсійних фондів в Україні за період із 31.12.2017 р. до 30.06.2021 р.**

Показники	Станом на кінець року								Станом на 30.06.2021	
	2017 р.		2018 р.		2019 р.		2020 р.			
	млн грн	частка, %	млн грн	частка, %	млн грн	частка, %	млн грн	частка, %	млн грн	частка, %
Пенсійні внески, всього, млн грн	1 897,3	100,00	2 000,5	100,00	2 160,8	100,00	2 377,9	100,00	2 496,7	100,00
у тому числі:										
– від фізичних осіб	124,3	6,55	172,1	8,60	222,7	10,31	300,7	12,65	359,8	14,41
– від фізичних осіб-підприємців	0,2	0,01	0,2	0,01	0,2	0,01	0,3	0,01	0,3	0,01
– від юридичних осіб	1 772,3	93,41	1 827,7	91,36	1 937,3	89,66	2 075,5	87,28	2 136,0	85,55

Джерело: побудовано автором на основі [3; 1, с.112].

Недержавні пенсійні фонди здійснюють інвестування пенсійних активів задля збереження пенсійних заощаджень громадян, котрі є учасниками цих фондів. Відповідно до законодавства НПФ формують інвестиційний портфель на основі об'єктів з мінімальним ступенем ризику. У розділі VI Закону України «Про недержавне пенсійне забезпечення» чітко регламентовано напрями використання пенсійних активів та обмеження інвестиційної діяльності з пенсійними активами. Основними обмеженнями інвестиційної діяльності є:

- формування пенсійних активів за рахунок позикових (кредитних) коштів;
- надання майнових гарантій, котрі забезпечені пенсійними активами, або будь-які кредити (позики) за рахунок пенсійних активів;
- укладення угод із купівлі-продажу або міни пенсійних активів з обов'язковою умовою зворотного викупу;
- розміщення на банківських депозитних рахунках у грошових коштах та в ощадних сертифікатах банків, депозитних сертифікатах банків більш як 50 % загальної вартості пенсійних активів;

- придбання або додаткове інвестування в цінні папери одного емітента більш як 5 % загальної вартості пенсійних активів (крім цінних паперів, погашення та отримання доходу за якими гарантовано Кабінетом Міністрів України);
- придбання або додаткове інвестування в цінні папери, доходи за якими гарантовано Кабінетом Міністрів України, більш як 50 % загальної вартості пенсійних активів;
- емітувати будь-які боргові цінні папери та похідні цінні папери;
- та інші [4].

Із табл. 3 можна побачити, що НПФ здійснюють активну інвестиційну діяльність. Так, протягом досліджуваного періоду сума інвестиційного доходу зросла на 1 334 млн грн, або на 91,65 %. У структурі інвестованих пенсійних активів (табл. 5) протягом 2019–2021 рр. найбільшу частку займають державні цінні папери ( $\approx 47\%$ ), грошові кошти на депозитних банківських рахунках ( $\approx 35\%$ ) та облігації підприємств ( $\approx 8\%$ ). Це спричинено доволі консервативною стратегією інвестування активів НПФ.

Таблиця 5

**Структура інвестованих пенсійних активів недержавних пенсійних фондів в Україні за період із 30.06.2019 р. до 30.06.2021 р.**

Показники	Станом на 30.06.2019		Станом на 30.06.2020		Станом на 30.06.2021	
	млн грн	частка, %	млн грн	частка, %	млн грн	частка, %
Державні цінні папери	1 374,6	47,52	1 563,0	47,16	1 751,4	47,17
Грошові кошти, розміщені на депозитних банківських рахунках	1 053,9	36,43	1 188,5	35,86	1 323,1	35,64
Облігації підприємств, емітентами яких є резиденти України	227,0	7,85	264,7	7,99	302,4	8,14
Облігації внутрішніх місцевих позик	0,0	0,00	45,9	1,38	91,7	2,47
Об'єкти нерухомості	76,1	2,63	96,1	2,90	116,0	3,12
Акції	47,7	1,65	84,2	2,54	54,5	1,47
Дебіторська заборгованість	59,1	2,04	41,7	1,26	47,9	1,29
Банківські метали	4,2	0,15	10,0	0,30	10,7	0,29
Інші інвестиції	50,3	1,74	19,9	0,60	15,2	0,41
Всього	2 892,9	100,00	3 313,9	100,00	3 712,9	100,00

Джерело: побудовано автором на основі [3].

Зокрема, станом на 30.06.2021 р. можемо спостерігати зниження вкладень у державні цінні папери (на 0,35 %) та банківські депозити (на 0,79 %) у порівнянні до 30.06.2019 р. Водночас спостерігаємо зростання активів, котрі були вкладені в облігації вітчизняних підприємств на 0,29 % та облігації внутрішніх місцевих позик на 2,47 %. Також наявний поступовий приріст інвестування в об'єкти нерухомості.

На основі проведеного дослідження можемо стверджувати, що, хоча й спостерігається розвиток недержавних пенсійних фондів як суб'єктів недержавного пенсійного забезпечення, проте він ще є занадто повільним. Такий темп розвитку, скоріш за все, спричинено такими факторами:

- значний рівень інфляції в державі;
- відсутність послідовного проведення пенсійної реформи;
- відсутність високого рівня довіри серед населення до послуг системи пенсійного накопичення;
- низький рівень доходів громадян, що знижує можливість накопичувати фінансові ресурси;
- порівняно низький розвиток фондового ринку, що безпосередньо впливає на можливість недержавних пенсійних фондів здійснювати ефективний захист вкладів учасників від знецінення;
- вузький сегмент здійснення інвестиційної діяльності, що стримує підвищення прибутковості пенсійних активів;
- відсутність державної фінансової підтримки;
- порівняно низький рівень фінансової грамотності населення, що впливає на низький рівень зацікавленості громадян в здійсненні довгострокових заощаджень.

Для подальшого стрімкого розвитку недержавних пенсійних фондів необхідно подолати хоча б частину із вищезазначених проблем. Для цього, на нашу думку, необхідно застосувати такі заходи:

- покращити економічну ситуацію в державі, що призведе до збільшення рівня доходів населення;
- вдосконалити механізм захисту вкладів учасників НПФ від знецінення шляхом створення фонду гарантування;



- забезпечити доступ учасникам до інформації щодо діяльності недержавних пенсійних фондів;
- провести глобальну державну рекламну кампанію щодо необхідності недержавного пенсійного забезпечення.

**Висновки.** В умовах розвитку економіки будь-якої країни недержавне пенсійне забезпечення відіграє доволі важливу роль. У ході дослідження ми проаналізували діяльність недержавних пенсійних фондів як суб'єктів недержавного пенсійного забезпечення. Протягом останніх років спостерігається поступове підвищення усіх основних показників діяльності НПФ. Важливо зазначити, що незадовільним є факт того, що загальна кількість учасників фондів зростає із нижчою швидкістю, аніж кількість отримувачів пенсійних виплат.

Проведення інвестиційної діяльності недержавними пенсійними фондами є чітко регламентованим, що в певній мірі впливає на порівняно невисокий рівень прибутку від інвестування пенсійних активів.

Серед основних проблем, котрі стоять на заваді розвитку НПФ, є економічна нестабільність в державі, низька платоспроможність громадян, недовіра населення до пенсійного накопичення, незадовільний рівень фінансової грамотності громадян, низький розвиток фондового ринку, вузький сегмент проведення інвестиційної діяльності фондами та ін.

На нашу думку, для покращення ефективності функціонування НПФ доцільно застосувати такі заходи: покращити економічну ситуацію, створити фонд гарантування частини внесків учасників НПФ, підвищити прозорість діяльності фондів, а також підвищити рівень фінансової грамотності та зацікавленості населення у недержавному пенсійному забезпеченні шляхом проведення державних рекламних кампаній.

### Література:

1. Дребот Н. П., Танчак Я. А., Миколишин М. М. Тенденції розвитку небанківських фінансових установ на ринку фінансових послуг України. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2020. № 1. Т. 30. С. 109–114.

Drebot N.P., Tanchak Y.A., Mykolyshyn M.M. Tendentsiyi rozvytku nebankivskykh finansovykh ustanov na rynku finansovykh posluh Ukrayiny [Drebot N.P., Tanchak Y.A., Mykolyshyn M.M. Trends in the development of non-banking financial institutions in the financial services market of Ukraine]. *Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny* [Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine]. 2020. № 1. Vol. 30. P. 109–114. [in Ukrainian]

2. Корнеев В. В. Недержавні пенсійні фонди як важлива складова системи недержавного пенсійного забезпечення: їх сутність та функції. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2011. № 8. С. 1–3.

Kornueyev V.V. Nederzhavni pensiyini fondy yak vazhlyva skladova systemy nederzhavnoho pensiynoho zabezpechennya: yikh sutnist ta funktsiyi [Kornueyev V.V. Non-state pension funds as an important component of the non-state pension system: their essence and functions]. *Elektronne naukove fakhove vydannya "Efektyvna ekonomika"* [Electronic scientific professional publication "Effective Economics"]. 2011. № 8. P. 1–3. [in Ukrainian]

3. Офіційний сайт Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/> (дата звернення: 29.10.2021).

Ofitsiyyny sayt Natsionalnoyi komisiyi z tsinnykh paperiv ta fondovoho rynku [Official site of the National Commission on Securities and Stock Market]. < <https://www.nssmc.gov.ua/> > [in Ukrainian] (2021, October 29)

4. Про недержавне пенсійне страхування : Закон України від 9 липня 2003 р. № 1057-IV (із змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1057-15#Text> (дата звернення: 29.10.2021).

Pro nederzhavne pensiyne strakhuvannya : Zakon Ukrayiny vid 9 lypnya 2003 r. № 1057-IV (iz zminamy ta dopovnennamy) [On non-state pension insurance: Law of Ukraine of July 9, 2003 № 1057-IV (as amended)]. < <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1057-15#Text> > [in Ukrainian] (2021, October 29).

5. Сокоринський Ю. В. Особливості та зміст недержавного пенсійного забезпечення. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Юриспруденція*. 2018. № 36. Т. 2. С. 72–76.

Sokorynskyu Y.V. Osoblyvosti ta zmist nederzhavnoho pensiynoho zabezpechennya [Sokorynskyu Y.V. Features and content of private pension provision]. *Naukovyy visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Yurysprudentsiya* [Scientific Bulletin of the International Humanities University. Jurisprudence]. 2018. №36. Vol. 2. P. 72–76. [in Ukrainian]



Отримано: 26 жовтня 2021 р.

Прорецензовано: 18 листопада 2021 р.

Прийнято до друку: 22 листопада 2021 р.

e-mail: zhytarmaksym@gmail.com

DOI: 10.25264/2311-5149-2021-23(51)-62-66

Zhytar M. O., Navolokina A. S. Areas of ensuring the development of financial architecture in the context of globalization and European integration. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, грудень 2021. № 23(51). С. 62–66.

УДК: 336.49

JEL-класифікація: E22, F65, G11

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0003-3614-0788>**Maksym Zhytar,**

*Doctor of Economics, Associate Professor, Vice-rector for scientific and pedagogical work of the Private institution of higher education «International European University»*

**Alla Navolokina,**

*Candidate of Economic Sciences, First Vice-Rector of the Private institution of higher education «International European University»*

**AREAS OF ENSURING THE DEVELOPMENT OF FINANCIAL ARCHITECTURE  
IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION AND EUROPEAN INTEGRATION**

*The article identifies areas for ensuring the development of financial architecture in the context of globalization and European integration. The components of the national state policy on the regulation of Ukraine's financial architecture development are considered. It is proved that in order to ensure the implementation of the main strategic directions of effective state policy towards the development of the financial architecture of the banking sector, the following measures should be taken: increasing the level of the banking sector capitalization and banking credit services competitiveness; implementation of international standards on corporate governance; systematic financial risk management; organization of the creditors' rights protection, relevant depositors and clients. It is substantiated that effective tools that will contribute to the development of the financial architecture of the national economy due to the consolidation of available financial resources and long-term investments should be: diversification of existing instruments in the stock market by providing appropriate information and methodological support for initial issuance of securities; significant increase in the role and importance of non-bank financial institutions (various insurance companies, relevant investment funds, credit unions and pension funds) by significantly simplifying the conditions and expanding the relevant available tools for the participation of such institutions in financial market operations; support for long-term investment lending on the basis of regulatory support to increase the effective lending capacity of investment projects.*

**Keywords:** financial architecture, globalization, European integration, public policy, banking sector.

**Житар Максим Олегович,**

*доктор економічних наук, доцент, проректор з науково-педагогічної роботи  
ПЗВО «Міжнародний європейський університет»*

**Наволокіна Алла Сергіївна,**

*кандидат економічних наук, перший проректор  
ПЗВО «Міжнародний європейський університет»*

**НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВОЇ АРХІТЕКТУРИ  
В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

*У статті визначено напрями забезпечення розвитку фінансової архітектури в умовах глобалізації та євроінтеграції. Розглянуто складові національної державної політики щодо врегулювання розвитку фінансової архітектури України. Доведено, що з метою організації забезпечення реалізації головних стратегічних напрямів дієвої державної політики у напрямку розвитку фінансової архітектури банківського сектору мають бути проведені такі заходи: зростання рівня капіталізації банківського сектору й конкурентоспроможності банківських кредитних послуг; імплементація міжнародних стандартів щодо корпоративного управління; систематичне управління фінансовими ризиками; організація захисту прав кредиторів, відповідних вкладників й клієнтів. Обґрунтовано, що дієвими інструментами, які сприятимуть забезпеченню розвитку фінансової архітектури національної економіки внаслідок консолідації наявних фінансових ресурсів й довгострокових капіталовкладень, повинні бути диверсифікація існуючих інструментів на фондовому ринку шляхом забезпечення належної інформаційно-методичної підтримки для організації первинної емісії цінних паперів; значне підвищення ролі й значення небанківських фінансових організацій (різних страхових компаній, відповідних інвестиційних фондів, кредитних спілок та пенсійних фондів) шляхом суттєвого спрощення умов й розширення актуальних доступних інструментів щодо участі таких установ в операціях на фінансовому ринку; підтримка довгострокового інвестиційного кредитування на засадах нормативного забезпечення щодо підвищення дієвої спроможності кредитування інвестиційних проєктів.*

**Ключові слова:** фінансова архітектура, глобалізація, євроінтеграція, державна політика, банківський сектор.

**Житар Максим Олегович,**

доктор экономических наук, доцент, проректор по научно-педагогической работе  
ПЗПО «Международный европейский университет»

**Наволокина Алла Сергеевна**

кандидат экономических наук, первый проректор  
ПЗВО «Международный европейский университет»

**НАПРАВЛЕНИЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ РАЗВИТИЯ ФИНАНСОВОЙ АРХИТЕКТУРЫ**

*В статье определены направления обеспечения развития финансовой архитектуры в условиях глобализации и евроинтеграции. Рассмотрены составляющие национальной государственной политики по урегулированию развития финансовой архитектуры Украины. Доказано, что с целью организации обеспечения реализации главных стратегических направлений действенной государственной политики в направлении развития финансовой архитектуры банковского сектора должны быть проведены следующие мероприятия: рост уровня капитализации банковского сектора и конкурентоспособности банковских кредитных услуг; имплементация международных стандартов по корпоративному управлению; систематическое управление финансовыми рисками; организация защиты прав кредиторов, соответствующих вкладчиков и клиентов. Обосновано, что действенными инструментами, которые будут способствовать обеспечению развития финансовой архитектуры национальной экономики в результате консолидации имеющихся финансовых ресурсов и долгосрочных капиталовложений, должны быть: диверсификация существующих инструментов на фондовом рынке путем обеспечения надлежащей информационно-методической поддержки для организации первичной эмиссии ценных бумаг; значительное повышение роли и значения небанковских финансовых организаций (различные страховые компании, соответствующие инвестиционные фонды, кредитные союзы и пенсионные фонды) путем существенного упрощения условий и расширения актуальных доступных инструментов по участию таких учреждений в операциях на финансовом рынке; поддержка долгосрочного инвестиционного кредитования на основе нормативного обеспечения по повышению действенной способности кредитования инвестиционных проектов.*

**Ключевые слова:** финансовая архитектура, глобализация, евроинтеграция, государственная политика, банковский сектор.

**Introduction.** The main principle of choosing and taking measures for ensuring the development of financial architecture is balancing between the process of financial architecture protection and the provision of its participants with a possibility to carry out risky transactions in a particular way. Thus, caution and strict regulation can disrupt the framework for economic development.

Note that the assurance of financial architecture development during globalization and European integration requires the elaboration of an innovative approach to management of country's financial architecture in order to maintain its balance (increase in the capability of accumulation and efficient allocation of corresponding financial resources) and enhance the steadiness (significant decrease in the dependence on external factors). The balance of financial architecture development implies prompt bringing of the following aspects to conformity: relevancy of national economic demands in financial resources and possibilities of national financial architecture to ensure them in a certain way; the amount of financing investment projects and consumer demand to neutralize disproportions between the overall demand and supply; the amount of financing economic sectors and the level of the efficiency of using raised financial resources; the amount of the money stock and commodity weight by keeping a balance of payments, neutralizing speculative capital; inflation, percentage and exchange dynamics in order to liquidate misalignments in the active structure of economic sectors and balance of payments.

**Analysis of recent research and publications.** Areas of ensuring the development of financial architecture in the context of globalization and European integration were investigated by numerous foreign scientists including: M. Barkley, R. Brealey, S. Bringham, R. Goldman, F. Cleveland, R. Levine, N. Mankiw, M. Taylor, R. Patterson, J. Van Horn, A. Shleifer, etc. Local scientists investigating these problems and conducting the analysis of economic financial architecture include: O. Baranovskyi, N. Bychkova, I. Blank, Z. Vatamaniuk, A. Hrytsenko, V. Yevdokymov, I. Ziatkovskyi, O. Laktionova, I. Lukianenko, V. Melnyk, S. Onyshko, B. Samorodova, O. Tereshchenko, V. Fedosov, L. Fedulova, I. Shkolnyk, S. Yurii, etc.

**The goal of the article is** to define areas of ensuring the development of financial architecture in the context of globalization and European integration

**Presentation of basic material.** The national state policy on regulating the development of Ukraine's



financial architecture primarily related to all of its components should be implemented according to the following promising areas [1-2]:

1. Better performance of state regulation and strengthening of the unification process of corresponding regulatory requirements.
2. Modernization of the state monitoring and control system based on the separation from other stipulated regulatory functions and implementation of prudential supervision principles in all defined segments of financial architecture of the national economy.
3. Gradual shift from extensive to efficient intensive areas of financial architecture development.
4. Establishment of necessary prerequisites for the increase in the level of capitalization of financial architecture institutions, assurance of their productivity and financial solvency.
5. Information transparency of financial institutes and regulatory authorities at the state level.
6. An increasing level of protection of rights and legal interests of all potential participants of financial architecture.
7. Organization of well-targeted and gradual integration of national financial architecture into the globalized financial space in the context of the adoption of European standards of organizing professional market activities and implementing efficient state regulation procedures [3].

To organize the assurance of implementing key strategic areas of the efficient state policy on developing financial architecture of the banking sector, one should take the following measures: increase in the level of banking sector capitalization and competitive ability of banking loan services; implementation of international standards of corporate management; systematic management of financial risks; organization of protection of rights of creditors, corresponding investors and customers.

To ensure the implementation of the efficient state policy on credit market development, one should take the following strategic measures: to ensure a corresponding level of capitalization for credit unions; to implement principles of organizing the international cooperative movement based on credit union management; to increase the operating efficiency of their public authorities in order to manage and control; to organize the efficient state regulation and monitoring mechanism in the credit sector, taking into account international experience and involving various associations of credit unions; to set necessary regulatory and institutional conditions for the implementation of the system for guarantying corresponding deposits of credit union participants; to introduce the requirements and procedures for obligatory disclosure of information about the organization of institution activities in cooperative crediting and improvement of their audit quality.

To stimulate foreign financial assets transactions on Ukraine's national stock market, it is important to [4-5]:

- integrate the stock market into the mechanism for financing efficient investment demands for business entities;
- enhance the competitive ability of the national securities market and its professional participants;
- upgrade the efficient trading and settlement and accounting infrastructure on the securities market;
- activate the protection of rights of investors and other owners of operating securities, stimulate the decrease in non-market risks for investment activities;
- adapt the legislation for financial architecture functioning, efficient state regulation and self-regulation [6].

To encourage further development of collective investment, one should prepare and take the following measures:

- to adjust an institutional component for the co-investing organization market based on the introduction of favorable organizational institutional and legislative conditions aimed at the significant increase in the amount of investment activities;
- to organize constant monitoring and rating of activities of national investment funds and assets management companies; disclosure of obtained results by involving mass media and global network possibilities;
- to encourage the adoption of efficient procedures for assessing the performance of investment activities according to the rules set by Global standards of investment performance assessment [7, 8].

Key areas for ensuring the optimization of foreign capital's admission to the banking sector are:

- the foreign capital share in the banking sector should grow gradually: as far as favorable internal and external conditions for banking sector development are formed;
- it is worth to enhance and encourage further development of the banking sector specializing in the advancement of strategic social economic, structural and external economic measures.

To minimize financial risks and use efficient advantages of the presence of banking services by foreign investors on the national market, one should comply with social economic interests of financial infrastructure development, promptly involve foreign investments and diverse the resource base for the social economic development of the



country.

Thus, the process of banking sector transnationalism in Ukraine is accompanied by the enhancement of Ukraine's social economic and political dependence on corresponding interests of foreign investors and the increase in exchange stability. When the banking system focuses on foreign capital, banks with foreign capital will be able to efficiently affect key priorities of the social economic growth.

Given the fact that the money and credit sector takes the second place in the rating of financial components concerning economic security and the coefficient level, one pays significant attention to the identification of leverages on such a component and expected results of their implementation.

The defined predicted character for the dynamics of determining the external cost of a monetary unit will be ensured by [8]:

- transparency for currency market functioning (by imposing rules and procedures of its operations);
- establishment and advancement of state mechanisms for foreign currency hedging;
- regulation of the complex monitoring system for currency risks and prevention of disbalances related to the implementation of operations for the capital character;
- optimization of currency assets and liabilities for the banking system;
- adaptation of population's obligations in accordance with their foreign exchange earnings;
- systemic and algorithmic adoption of measures with gradual liberalization of the currency market by adhering to the principles and particular approaches;
- implementation of measures aimed at reducing the level of dollarization of the national economy [9].

For the long-term perspective, external stability of the monetary unit should be based on the substantial increase in competitive advantages in terms of national production and the efficiency of the final use of corresponding products. It is primarily referred to the activization of the structural synergetic policy, which key elements and focus should include the algorithmic approach to innovative technological paradigms by increasing the specific weight of the added cost in a defined structure of national production.

The National Bank of Ukraine, as part of the exercise of existing powers, should take strategic measures aimed at ensuring the stability of the whole banking system, its steadiness to the impact of exogenic and endogenic shocks. One should extensively use powers provided by the legislation in order to adjust the regulation of the capital export and import system to reduce corresponding currency risks, which provide business entities and the state in general with necessary means.

Within the scope of its competence, the local National Bank will take strategic measures to develop a financial infrastructure, neutralize calculated risks and adequately respond to internal and external shocks, elaborate mechanisms for working in the context of unexpected conditions. To ensure the development of financial architecture and the consistency of performance of Ukraine's National Bank by investigating international experience in this sector concerning cooperation with public authorities, which will initiate the introduction of changes to the local legislation.

Besides, to organize efficient transactions of residents and non-residents with corresponding currency values in Ukraine, there are the following important strategic objectives for currency restrictions:

- 1) keeping of the exchange rate of national currency at the corresponding level;
- 2) optimization of the balance of payments;
- 3) increase in the amount of official gold and foreign currency reserves.

To ensure the development of the financial infrastructure of the national economy in the post-crisis recovery period, one requires an innovative approach to the process of country's financial architecture management, keeping its balance: increase in the capability of accumulation and efficient allocation of financial resources; enhancement of stability (decrease in the dependence on different external impacts).

The balance and development of financial architecture implies the adaptation to the current conditions:

- fulfillment of national economic demands for corresponding financial resources and financial architecture's possibilities to provide them;
- increase in the amount of investment financing and consumer demand to neutralize disproportions between the demand and supply;
- increase in the amount of financing of national economic sectors and the level of applying involved financial resources;
- expansion of the monetary stock and commodity weight by keeping the balance of payments, neutralization of the impact of speculative capital;
- regulation of inflation, percentage and exchange dynamics in order to eliminate dynamic misalignments in the structure of the social economic system and balance of payments [1,3,7].

Reformation of financial architecture of Ukraine's economy should be based on the adoption of the efficient



financial stabilization system that includes: implementation of stabilization programs and particular measures for stimulating and supporting the economic growth, defining key principles of reforming global institutes in the context of preventing future disproportions, establishing mechanisms for combating international financial crises and step-by-step reformation of IMF relations.

Within the implementation of strategic dominants of the development of financial architecture focused on the dynamic process of accumulating and using existing internal processes in accordance with priorities of Ukraine's social and economic interests, one introduces its main properties, namely:

- stabilization of inflation rates based on the establishment of conditions for the gradual increase in the supply of local goods and services by developing fair competition;
- dynamic change in the structure of sources regarding money supply based on the achievement of the defined external balance;
- adaptation of the investment climate to the current conditions ensuring the inflow of corresponding foreign investments;
- adaptation to the standard of accumulation, prompt encouragement concerning the direction of accumulated corresponding financial, technological and organizational resources for different innovative purposes;
- implementation of the system for balanced independent funds of state finances;
- optimization of state debt management in the context of establishment and fixation of boundary and optimal parameters concerning debt load management for Ukraine;
- balance of payments.

**Conclusion.** Well, it is reasoned that efficient tools for ensuring the development of financial architecture of the national economy due to the consolidation of available financial resources and long-term investments should include:

- diversification of existing tools on the stock market by ensuring proper information and methodical support for the organization of primary issue of securities;
- significant increase in the role and value of non-banking financial organizations (different insurance companies, corresponding investment funds, credit unions and pension funds) by simplifying conditions and expanding relevant available tools for participation of these institutions in financial market transactions;
- support of long-term investment crediting based on statutory maintenance concerning the enhancement of the efficient capability of crediting investment projects.

#### References:

1. Zhytar, M. (2020). Finansova arkhitektura ekonomiky Ukrainy v umovakh hlobalnykh transformatsii : monohrafiia [Financial architecture of Ukraine's economy in the context of global transformations]. Chernihiv. [in Ukrainian]
2. Iefymenko, T. (2013). Aktualni problemy transformatsii ekonomichnykh teorii v umovakh hlobalnykh zmin. Finansy Ukrainy [Current problems of transformation of economic theories in the conditions of global changes.]. Kiev, no 5, 7–18. [in Ukrainian]
3. Melnyk, V, Zhytar, M., Shchur, R., Kriuchkova, N., Solodzhuk, T. (2021). Assessment of the Performance of the Financial Architecture of Ukrainian Economy: Budgetary, Stock and Social Aspects. WSEAS Transactions on Business and Economics, no 18, 386–395 [in English]
4. Lukianenko, I., Oliskevych, M. (2015). The Effects of Shocks on the Ukrainian Labour Market: SVEC Modeling / Science.Direct. Procedia Economics and Finance, no 27, 311–322. [in English]
5. Samorodov, B., Zhytar, M. (2021). Kontseptualni zasady formuvannya svitovoi finansovoi arkhitektury [Conceptual bases of formation of world financial architecture]. Financial and credit systems: prospects for development. Kharkiv., no 1, 47–54. [in Ukrainian]
6. Korniciev, V. (2009). Povedinkovi finansy ta investuvannya v ekspoliarnii ekonomitsi [Behavioral finance and investing in an exploratory economy]. *Ekonomichna teoriia* [Economic theory], no 3, 40–49 [in Ukrainian]
7. Zhytar, M., Shchur, R. (2021). Instytutsionalne zabezpechennia ta rehuliuвання svitovoi finansovoi arkhitektury [Institutional support and regulation of the world financial architecture]. *Biznes inform.* no 5, 317–327. [in Ukrainian]
8. Lukianenko, I., Dadashova, P. (2016). Monetary and Fiscal policies interaction in Ukraine. *Aktualni problemy ekonomiky* [Current economic problems], no 5 (179), 295–307. [in English]
9. Derhachova, V., Koleshnia, Ya. (2018). Ekonomichna bezpeka pidpriemstva na zasadakh antykryzovoho upravlinnia [Economic security of the enterprise on the basis of anti-crisis management]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes* [Economy. Management. Business], no 3 (25), 27–35. [in Ukrainian]



Отримано: 16 листопада 2021 р.

Прорецензовано: 29 листопада 2021 р.

Прийнято до друку: 04 грудня 2021 р.

e-mail: viktor.vonrosen@gmail.com

DOI: 10.25264/2311-5149-2021-23(51)-67-73

von Rosen V. Venture capital and its impact on innovative and economic growth of countries. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, грудень 2021. № 23(51). С. 67–73.

УДК: 339.9+330.8

JEL-класифікація: G24

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0001-6678-0140>**Viktoriiia von Rosen,**

PhD, docent, Institute of Higher Education,  
Kyiv National Economic University,  
Kyiv, Ukraine

**VENTURE CAPITAL AND ITS IMPACT ON INNOVATIVE  
AND ECONOMIC GROWTH OF COUNTRIES**

*The article considers the essence of economic and innovative development as well as innovative entrepreneurship. An analysis of venture capital volumes and GDP indicators for selected countries is conducted. The main relationships and factors influencing venture capital processes, such as risk and information asymmetry, are highlighted. The role of venture capital in the innovative and economic development of countries, the practical content of some of the above theoretical provisions are studied. The gap in venture capital issues between countries is also shown. Thus, the gap between the level of development of venture business in the United States and European countries, as well as Japan and Israel, remains significant. The question remains as to why the United States is a leader in the venture capital business. One of the reasons is a developed capital market with the appropriate infrastructure and its main participants. Another reason is less developed (and / or different) social security systems, which forces people to look for other ways to ensure old age through the mechanisms of the private pension system.*

*Further directions of research on building a model of possible options for innovative development based on the revival of venture capital and the development of innovative entrepreneurship for developing countries are identified. The article notes the stimulating effect of venture capital in the country's innovation and economic growth, as well as the unanimity of conditions and factors influencing the process of venture investment. This also requires further study, as the question of the gap between economic growth, innovation and venture capital for individual countries remains open. Additionally, it is not substantially analysed, whether the present central bank policy has influenced investors decisions and when this might change.*

**Keywords:** venture capital, innovative growth, economic growth, entrepreneurship.

**Вікторія фон Розен,**

кандидат економічних наук, доцент,  
Інститут вищої освіти,  
ДВНЗ «Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана»

**ВЕНЧУРНИЙ КАПІТАЛ І ЙОГО ВПЛИВ НА ІННОВАЦІЙНЕ  
ТА ЕКОНОМІЧНЕ ЗРОСТАННЯ КРАЇН**

*У статті розглянуто сутність економічного та інноваційного розвитку, а також інноваційного підприємництва. Проведено аналіз обсягів венчурного інвестування та показників ВВП за окремо обраними країнам. Позначено основні взаємозв'язки та чинники впливу на процеси венчурного інвестування, такі як ризик та асиметричність інформації. Досліджено роль венчурного капіталу в інноваційному та економічному розвитку країн, продемонстровано практичний зміст окремих наведених теоретичних положень. Також показано відрив в питаннях венчурного інвестування між окремими країнами. Так, суттєвим лишається відрив між рівнем розвитку венчурного бізнесу в США та країнах Європи, а також Японії та Ізраїлю. Відкритим лишається питання, чому США є лідерами у сфері бізнесу венчурного капіталу. Одна з причин – це розвинений ринок капіталу з відповідною інфраструктурою та основними його учасниками. Інша причина – це менш розвинена (та/або інша) системами соціального страхування, що змушує людей шукати інших шляхів забезпечення старості через механізми пенсійної системи, де фінансування відбувається приватним шляхом.*

*Визначено подальші напрями дослідження щодо побудови моделі можливих варіантів інноваційного розвитку на базі поєднання венчурного інвестування та розвитку інноваційного підприємництва для країн, що розвиваються. В статті зазначено стимулюючий вплив венчурного капіталу в інноваційному та економічному зростанні країни, а також не одностайність умов та чинників впливу на процеси венчурного інвестування. Це також потребує подальшого дослідження, бо лишається відкритим питання розриву наявного для окремих країн розриву між показниками*

економічного зростання, інноваційності та обсягів венчурного інвестування. Крім того, для майбутніх досліджень необхідно є визначити більш глибоко вплив ризику та асиметричності інформації на рух та обсяги венчурного капіталу.

**Ключові слова:** венчурний капітал, інноваційне зростання, економічне зростання, підприємництво, інноваційне підприємництво.

### Викторія фон Розен,

кандидат економічних наук, доцент,

Інститут вищого образования,

ГВУЗ «Киевский национальный экономический университет  
имени Вадима Гетьмана»

## ВЕНЧУРНЫЙ КАПИТАЛ И ЕГО ВЛИЯНИЕ НА ИННОВАЦИОННЫЙ И ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РОСТ СТРАН

В статье рассмотрена сущность экономического и инновационного развития, а также инновационного предпринимательства. Проведен анализ объемов венчурного инвестирования и показателей ВВП по отдельно выбранным странам. Отмечены основные взаимосвязи и факторы воздействия на процессы венчурного инвестирования, такие как риск и асимметричность информации. Исследована роль венчурного капитала в инновационном и экономическом развитии стран, продемонстрировано практическое содержание отдельных приведенных теоретических положений. Также показан отрыв по вопросам венчурного инвестирования между отдельными странами.

Определены дальнейшие направления исследования построения модели возможных вариантов инновационного развития на базе оживления венчурного инвестирования и развития инновационного предпринимательства для развивающихся стран. В статье отмечено стимулирующее влияние венчурного капитала в инновационном и экономическом росте страны, а также различие условий и факторов влияния на процесс венчурного инвестирования. Это также требует дальнейшего исследования, поскольку остается открытым вопрос о существовании для отдельных стран разрыва между показателями экономического роста, инновационности, а также объемов венчурного инвестирования. Кроме того, необходимо для будущих исследований определить более глубокое влияние риска и асимметрии информации на движение и объемы венчурного капитала.

**Ключевые слова:** венчурный капитал, инновационный рост, экономический рост, предпринимательство, инновационное предпринимательство.

**Introduction.** The issue of economic development of countries and its incentives is relevant both for countries with developed economies and for developing countries. It is necessary in this process to ensure innovation movements and appropriate technological changes. In this context, the issue of investing in innovative areas is important. Venture capital can play a significant role in the development of entrepreneurship and innovation. Recent changes in the technological paradigm, the main trends of economic development demonstrate the latest opportunities for the vast majority of countries.

In this context it is relevant that economies create as much venture capital as possible because future possibilities and opportunities for wealth and progress depend on it. In this respect the US is leading in its success to do so.

**Review of the latest research and literature.** "The economy itself does not grow into higher forms. Its data do not mix like plastic clay. Neither data nor data-based cataclysmic logic decide the economic destiny of nations. A simple change in the data means little..." [1, p. 487] By quoting Joseph Schumpeter it becomes clear that a simple change in the data does not affect economic development and does not explain it. The following comparative table of Jochen Röpke and Olaf Stiller in the introduction of the 1st edition of Joseph A. Schumpeter's "Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung" ("Theory of Economic Development") (see Table 1) gives an idea of the main provisions of Schumpeter's theory of economic development and neoclassical economic theory, as well as their differences:

Table 1

### The central differences between the mainstream economy and Schumpeter development [1, p.xxvii].

Aspects	Neoclassical	Schumpeter
Source of regional growth	Increase in input (input logic)	Neocombination (innovation logic)
Vehicle of growth	Routine, "Homo Oeconomicus", "Host"	"Entrepreneur" (innovator)
Function of science and research	Producer of new knowledge Application of knowledge in the form of patents, licenses, through transfer: "knowledge society"	Without enforcement, knowledge remains "dead": an entrepreneurial knowledge society
Peter Drucker	"Doing things right"	"Do the right things"
Allocation of the factors	Optimal allocation of resources "whoever optimizes wins"	New combinations cannot be optimized. "Who optimizes loses"
motivation	Hedonism, profit, extrinsic	Achievement motivation, enjoyment of design, intrinsic

In fact, Schumpeter discovered the source of energy of modern society, namely – innovative entrepreneurship [1, p. xxvii].

In general, entrepreneurship plays an important, if not the decisive role in the creation and growth of business, as well as in the growth and prosperity of regions and countries [2, p. 5].

A special place in this sense is covered by the so-called venture capital business or business venture. This form of business makes it possible to start, develop and finance business activities in the most innovative (but also more risky) areas.

Accordingly, the economic value of venture capital is its ability to promote innovative development, growth and employment.

Venture capital business is directly related to such factors as risk, uncertainty, asymmetry and incomplete information [3-5]

In order to clarify these and some other provisions, we have considered the scientific work of such scientists as: J. Schumpeter; R. Hisrich, M. Peters, D. Shepherd; N. G. Mankiw, M.P. Taylor; D. Kahneman, as well as publications: Technology and innovation report 2021, UNCTAD; Treibstoff Venture Capital; Entrepreneurship at glance 2017, OECD 2017; OECD Business and Finance Outlook 2016; Global Innovation Index 2020 and so on.

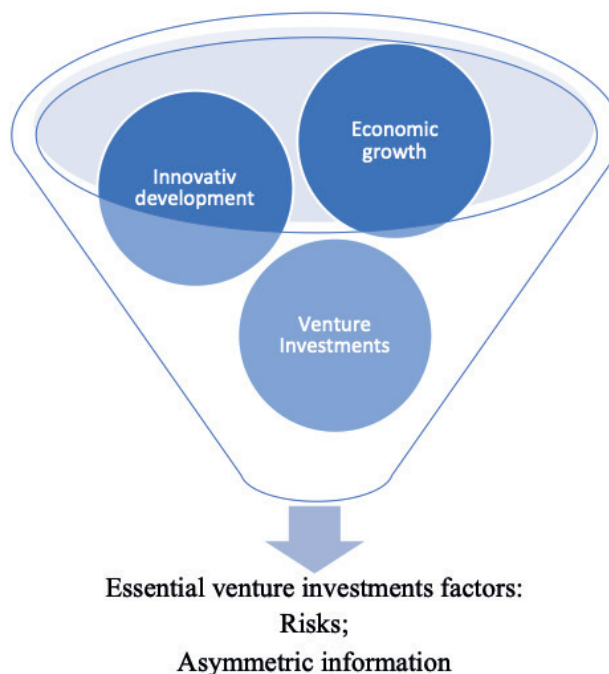
**Main purpose of the article** is a study of the impact and importance of venture capital in the economic growth of countries with an emphasis on the innovative nature of such development.

**The objectives of the study are:**

- clarification of theoretical provisions on economic growth and innovative entrepreneurship, venture capital and venture capital business,
- determination of the main characteristic conditions of venture investment: risk and asymmetry of information,
- analysis of statistical information on the volume of venture capital by selected countries, GDP and GDP per capita by the same countries,
- summarizing the results of the study on the role of venture capital in the economic growth of countries and clarifying the innovativeness of such growth.

**Statements of main issues of the study.**

The main theoretical provisions considered by us are relevant to the following issues (see Fig. 1).



**Fig. 1. Economic Development and Venture Investment [by author]**

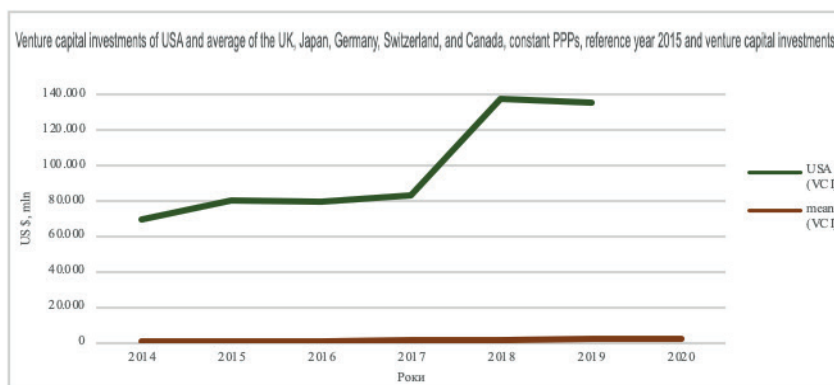
Periods of economic growth in most countries are different. Periods of economic growth are replaced by periods of slowdown and reduction [6, p. 455]. We can follow the dynamics of these changes according to the graphs below, which show the dynamics of GDP [6].

Noteworthy are the changes that have taken place in the last 40 years through the ICT (Information and communication technology) period to the so-called Industry 4.0. These changes are impressive. Now we can define

the new conditions of industry 5.0, the change of technological paradigm. At the same time, the differentiation between countries and entire regions continues to grow [7].

Venture capital investments vary greatly in regional terms. In addition, companies that have been invested through venture capital are mostly young companies. Only a small number of companies used venture capital. For example, in 2016, less than 1% of OECD companies were financed through new venture capital. In 2016, the average investment per company was \$ 5 million in Canada, Ireland, Israel and the United States, while the four largest countries in Europe in terms of economic development, France, Germany, Italy and Spain, are in positions between 1 and 2 million dollars. Between 2007 and 2008, the share of venture capital investment in companies with less than 20 employees increased from 30% to 40% in Europe [8, p.7; 9].

Consider the amount of venture investment in the United States and other countries, such as the United Kingdom, Japan, Germany, Switzerland and Canada. The cities of these countries occupy top positions among the world's leading financial centers. The analysis was performed according to OECD data, data for China were not taken into account (see Fig. 2):



**Fig. 2. Venture capital investment in the United States and the weighted average of countries such as the United Kingdom, Japan, Germany, Switzerland and Canada [compiled from open data OECD, 10, is also contained in the conference "Prospects for effective management decisions in business and projects", September 16-17, 2021, Odessa, Ukraine]**

According to the figure, we can conclude that there is a significant excess of venture capital in the United States, although positive dynamics are present in other countries, as well.

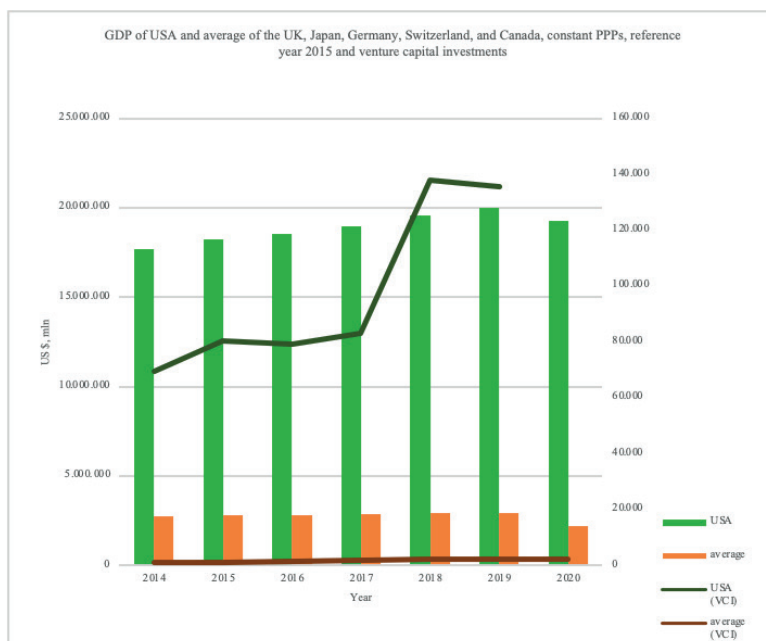
The question remains why the US are leading in the creation of venture capital. One of the reasons is simply and with it the capital market. Others are a less developed social security systems which forces individuals to work for privately financed pension or retirement systems. This is due specifically compared to the countries in the present European Union. There we see an ongoing discussion how to shorten the gap to the development in the USA.

Comparing the dynamics of changes in venture capital with changes in GDP and GDP per capita, it is important to note the persistence of positive growth trends (except for the last period, 2020, and the impact of the CORONA pandemic). It can also be assumed that countries with more significant indicators that characterize the development of the economy show higher rates of venture investment (see Fig. 3). The situation with the GDP per capita is not so unanimous, but the general correspondence between the level of economic development and venture investment remains (see Fig. 4).

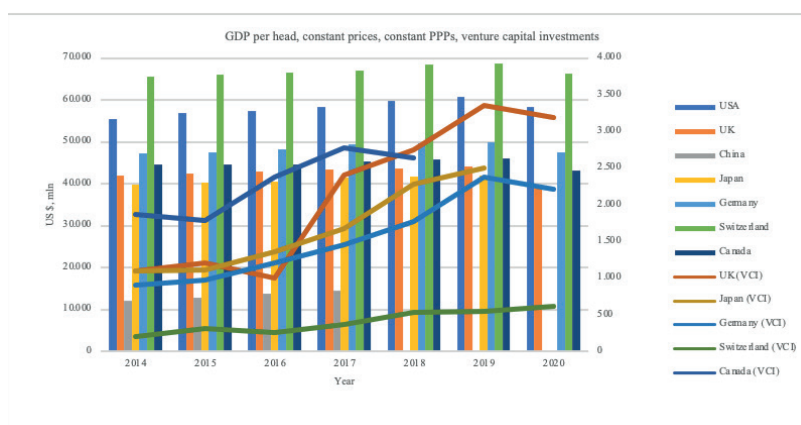
It is almost impossible to estimate the interdependence of the main indicators of the country's GDP, GDP per capita, and venture capital investments, but it is possible to assume that such a dependence exists. Further research in this direction is needed.

The large gap in venture capital between European countries and the United States is due to the influence of certain factors. There are also differences in the implementation of innovation development policies.

Taking into account the practice of the United States, it should be noted the significant impact of venture capital on the transformation of the innovation process. Venture capitalists provide financial assistance in the development of high-tech business. They authentically cultivate relationships and opportunities to become part of financial institutions, universities, large companies, business companies and other organizations [12]. This presence facilitates the perception and direction of information flows, as well as reduces the risks associated with the creation and / or subsequent operation of a new business.



**Fig. 3. GDP of USA and average of the UK, Japan, Germany, Switzerland, and Canada, constant PPPs, reference year 2015 and venture capital investments [compiled from open data OECD, 10, 11]**



**Fig. 4. GDP per head, constant prices, constant PPPs, venture capital investments [compiled from open data OECD, 10, 11]**

If we talk more specifically about the current global trends in venture investment, innovation and economic development, it should be noted that in terms of patent registration, for example, Germany is the second country in the world after the United States. Berlin and Munich occupy leading positions on the startup scene in the world. German companies are moving forward and therefore a clear proof – the company Biotech with a vaccine developed by it. However, in terms of funding for high-tech companies, Germany is not in first place. Here the capital market, the level of its efficiency and infrastructure development, investor confidence have a significant impact [13].

For entrepreneurs – consumers of venture investment, it means, first of all, the opportunity to attract the necessary funding. [13] The advantage of the American capital market is the presence of investors willing to invest money, the existence of the so-called ecosystem, a clear legal framework, a clear tax base. In general, it can be noted that innovations, patent registration, investments play a significant role in the competition of enterprises in the economies of individual countries.

Quoting from GLOBAL INNOVATION INDEX 2020: "Who will Finance Innovation?" „The key answer to the question is: startups, venture capital, other sources of innovation funding“ [14, p. xix]. According to GII 2020, the most active centers of venture capital remain Singapore, Israel, China, Hong Kong (China), Luxemburg, the United States of America, India, United Kingdom. Under the influence of the pandemic conditions, certain changes have taken place in the areas of venture investment – that is health, online education, big data, e-commerce, robotics.

In general, the issue of the impact of venture capital on economic growth [15], the role of venture capital in financing innovation [16] is given considerable attention by world scientific circles. Special attention is also paid to the need to stimulate the development of entrepreneurship [17; 18].

Summing up the impact of venture capital on innovation and economic growth, it is worth noting the role of venture capital as a catalyst for technological change, as well as, on the one hand, a generator of costs and, on the other hand, a breakthrough generator of other types of innovation, conventional research centers [12].

### Conclusions.

The relationship between such basic concepts as innovation and economic development, venture investment and innovative entrepreneurship was identified.

Speaking about the impact of venture capital on innovation and economic growth, it should be noted the stimulating nature of such impact in the presence of controversial issues of its role. This is due to the disagreement of the ability to determine the level of economic development of the country and other influencing factors that determine the capabilities and conditions of the country's capital market.

Further tasks in the study of this area are to build a model of possible options for innovative development based on the revival of venture capital and the development of innovative entrepreneurship for developing countries. Additionally it is not substantially analysed, whether the present central bank policy has influenced investors decisions and when this might change.

### References:

- Schumpeter, J. (2006). *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. Nachdruck der 1. Auflage von 1912. Berlin: Duncker & Humbolt, 487.
- Schumpeter, J. (2006). *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung* [Robert D. Hisrich, Michael P. Peters, Dean A. (2020). *Shepherd Entrepreneurship*. McGraw-Hill Education, 5.
- Robert D. Hisrich, Michael P. Peters, Dean A. (2020). *Shepherd Entrepreneurship*. McGraw-Hill Education, 5.
- Robert D. Hisrich, Michael P. Peters, Dean A. (2020). *Shepherd Entrepreneurship*. McGraw-Hill Education. [in English]
- Kahneman, D. (2012). *Schnelles Denken, langsames Denken*. Penguin Verlag.
- Kahneman, D. (2012). *Schnelles Denken, langsames Denken* [Fast thinking, slow thinking]. Penguin Verlag. [in German]
- Feld, B., Mendelson, J. (2019). *Venture Deals. Be smarter than your lawyer and venture capitalist*. Fourth Edition, Wiley.
- Feld, B., Mendelson, J. (2019). *Venture Deals. Be smarter than your lawyer and venture capitalist*. Fourth Edition, Wiley. [in English]
- Ramsinghani, M. (2021). *The business of venture capital. The art of raising a fund, structuring investments, portfolio management, and exits*. Wiley Finance Series.
- Ramsinghani, M. (2021). *The business of venture capital. The art of raising a fund, structuring investments, portfolio management, and exits*. Wiley Finance Series. [in English]
- Mankiw N. G., Taylor M. P. (2017). *Economics*. Cengage Learning EMEA, 455.
- Mankiw N. G., Taylor M. P. (2017). *Economics*. Cengage Learning EMEA. [in English]
- Technology and innovation report 2021. (UNCTAD). [https://unctad.org/system/files/official-document/tir2020\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/tir2020_en.pdf) (22 august 2021)
- Technology and innovation report 2021. (UNCTAD). [https://unctad.org/system/files/official-document/tir2020\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/tir2020_en.pdf) [in English] (22 august 2021)
- Treibstoff Venture Capital: Wie wir Innovation und Wachstum befeuern (Bundesverband Deutscher Kapital beteiligungsgesellschaften e.V., Internet Economy Foundation, Roland Berger GmbH) <https://www.yumpu.com/de/document/view/61778382/treibstoff-venture-capital-wie-wir-innovation-und-wachstum-befeuern>, 7 (22 august 2021)
- Treibstoff Venture Capital: Wie wir Innovation und Wachstum befeuern (Bundesverband Deutscher Kapital beteiligungsgesellschaften e.V., Internet Economy Foundation, Roland Berger GmbH) [Fuel Venture Capital: How we fuel innovation and growth (Bundesverband Deutscher Kapitalbeteiligungsverbindungen e.V., Internet Economy Foundation, Roland Berger GmbH)] <https://www.yumpu.com/de/document/view/61778382/treibstoff-venture-capital-wie-wir-innovation-und-wachstum-befeuern> [in German] (22 august 2021)
- 9 Entrepreneurship at a Glance 2017. (OECDiLibrary). [https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/entrepreneur\\_aag-2017-en.pdf?expires=1623137685&id=id&accname=guest&checksum=7D2C9C9DB6AE5DB81AB96A0E5CD58B54](https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/entrepreneur_aag-2017-en.pdf?expires=1623137685&id=id&accname=guest&checksum=7D2C9C9DB6AE5DB81AB96A0E5CD58B54) (22 august 2021)
- Entrepreneurship at a Glance 2017. (OECDiLibrary). [https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/entrepreneur\\_aag-2017-en.pdf?expires=1623137685&id=id&accname=guest&checksum=7D2C9C9DB6AE5DB81AB96A0E5CD58B54](https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/entrepreneur_aag-2017-en.pdf?expires=1623137685&id=id&accname=guest&checksum=7D2C9C9DB6AE5DB81AB96A0E5CD58B54) [in English] (22 august 2021)
- 10 Venture capital investments. (OECD) [https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=VC\\_INVEST](https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=VC_INVEST) ()
- Venture capital investments. (OECD) [https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=VC\\_INVEST](https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=VC_INVEST) [in English] (22 august 2021)
- Gross domestic product. (OECD) <https://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=60705> (22 august 2021)



- Gross domestic product. (OECD) <https://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=60705> [in English] (22 august 2021)
16. Richard L. Florida, Martin Kenney Venture capital-financed innovation and technological change in the USA <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0048733388900388> (22 august 2021)
- Richard L. Florida, Martin Kenney Venture capital-financed innovation and technological change in the USA <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0048733388900388> [in English] (22 august 2021)
17. Auslandslistings von BioNTech, CureVac & Co. Handlungsempfehlungen an die Politik für mehr Börsengänge in Deutschland. (2021) (Studien des Deutschen Aktieninstituts, Deutsches Aktieninstitut e.V. und RITTERSHAUS Rechtsanwälte Partnerschaftsgesellschaft mbB).
- Auslandslistings von BioNTech, CureVac & Co. Handlungsempfehlungen an die Politik für mehr Börsengänge in Deutschland. (2021) (Studien des Deutschen Aktieninstituts, Deutsches Aktieninstitut e.V. und RITTERSHAUS Rechtsanwälte Partnerschaftsgesellschaft mbB) [Foreign listings from BioNTech, CureVac & Co. Recommendations for action to politicians for more IPOs in Germany. (2021) (Studies by the Deutsches Aktieninstitut, Deutsches Aktieninstitut e.V. and RITTERSHAUS Rechtsanwälte Partnerschaftsgesellschaft mbB)] [in German].
18. GLOBAL INNOVATION INDEX 2020. Who will finance innovation? 13th edition, Ithaca, Fontainebleau, and Geneva: Cornell University, INSEAD, and WIPO. [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2020.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2020.pdf), xix (22 august 2021)
- GLOBAL INNOVATION INDEX 2020. Who will finance innovation? 13th edition, Ithaca, Fontainebleau, and Geneva: Cornell University, INSEAD, and WIPO. [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2020.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2020.pdf) [in English] (22 august 2021)
19. Akcigit U., Dinlersoz E., Greenwood J., Penciakova V. Synergising ventures: The impact of venture capital-backed firms on the aggregate economy. (VOX EU, CEPR). <https://voxeu.org/article/impact-venture-capital-backed-firms-aggregate-economy> (22 august 2021)
- Akcigit U., Dinlersoz E., Greenwood J., Penciakova V. Synergising ventures: The impact of venture capital-backed firms on the aggregate economy. (VOX EU, CEPR). <https://voxeu.org/article/impact-venture-capital-backed-firms-aggregate-economy> [in English] (22 august 2021)
20. Nanda J. L. R. Venture Capital's Role in Financing Innovation: What We Know and How Much We Still Need to Learn. Harvard Business School: Working Paper 20-131. [https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/20-131\\_fc73af76-3719-4b5f-abfc-1084df90747d.pdf](https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/20-131_fc73af76-3719-4b5f-abfc-1084df90747d.pdf) (22 august 2021)
- Nanda J. L. R. Venture Capital's Role in Financing Innovation: What We Know and How Much We Still Need to Learn. Harvard Business School: Working Paper 20-131. [https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/20-131\\_fc73af76-3719-4b5f-abfc-1084df90747d.pdf](https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/20-131_fc73af76-3719-4b5f-abfc-1084df90747d.pdf) [in English] (22 august 2021)
21. Financing start-ups and grows: Overview of funding instruments. (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie) <https://www.bmwi.de/Redaktion/EN/Dossier/financing-for-start-ups-company-growth-and-innovations.html> (22 august 2021)
- Financing start-ups and grows: Overview of funding instruments. (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie) <https://www.bmwi.de/Redaktion/EN/Dossier/financing-for-start-ups-company-growth-and-innovations.html> [in English] (22 august 2021)
22. Pandey I. M., Awasthi D. Entrepreneurship and Venture Capital. (ResearchGate). [https://www.researchgate.net/profile/I-M-Pandey/publication/307898164\\_Entrepreneurship\\_and\\_Venture\\_Capital/links/588054dc08ae9a860ff7ef36/Entrepreneurship-and-Venture-Capital.pdf?origin=publication\\_detail](https://www.researchgate.net/profile/I-M-Pandey/publication/307898164_Entrepreneurship_and_Venture_Capital/links/588054dc08ae9a860ff7ef36/Entrepreneurship-and-Venture-Capital.pdf?origin=publication_detail) (22 august 2021)
- Pandey I. M., Awasthi D. Entrepreneurship and Venture Capital. (ResearchGate). [https://www.researchgate.net/profile/I-M-Pandey/publication/307898164\\_Entrepreneurship\\_and\\_Venture\\_Capital/links/588054dc08ae9a860ff7ef36/Entrepreneurship-and-Venture-Capital.pdf?origin=publication\\_detail](https://www.researchgate.net/profile/I-M-Pandey/publication/307898164_Entrepreneurship_and_Venture_Capital/links/588054dc08ae9a860ff7ef36/Entrepreneurship-and-Venture-Capital.pdf?origin=publication_detail) [in English] (22 august 2021)

Отримано: 17 листопада 2021 р.

Прорецензовано: 29 листопада 2021 р.

Прийнято до друку: 05 грудня 2021 р.

e-mail: pleshakova@knu.ua

DOI: 10.25264/2311-5149-2021-23(51)-74-80

Лютий І. О., Плешакова Н. А., Жук К. Д. Внутрішні державні запозичення у фінансовій системі України. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал. Острог: Вид-во НаУОА, грудень 2021. № 23(51). С. 74–80.

УДК: 33.336.2

JEL-класифікація: H81

ORCID-ідентифікатор: [orcid.org/0000-0002-3249-002X](https://orcid.org/0000-0002-3249-002X)

ORCID-ідентифікатор: [orcid.org/0000-0002-0381-067X](https://orcid.org/0000-0002-0381-067X)

ORCID-ідентифікатор: [orcid.org/0000-0001-7725-3397](https://orcid.org/0000-0001-7725-3397)

**Лютий Ігор Олексійович,**

*доктор економічних наук, професор,*

*завідувач кафедри фінансів економічного факультету*

*Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

**Плешакова Наталія Анатоліївна,**

*кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів*

*Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

**Жук Катерина Дмитрівна,**

*студентка 2 курсу економічного факультету*

*Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

## ВНУТРІШНІ ДЕРЖАВНІ ЗАПОЗИЧЕННЯ У ФІНАНСОВІЙ СИСТЕМІ УКРАЇНИ

*Відсутність єдиної концепції боргової політики в Україні стали каталізаторами загострення суперечностей стабільності фінансової системи держави. Ситуація останніх років призвела до потреби у залученні запозичень, що своєю чергою призвело до значного зростання тиску на державний бюджет та зменшення його інвестиційної складової.*

*Збалансованість правових, інституційних та економічних складових механізму запозичень на внутрішньому ринку дозволяє поєднати економічні інтереси всіх суб'єктів даного процесу при цьому забезпечуючи домінуючу роль держави як ініціатора та організатора ринку внутрішніх державних запозичень. Системність функціонування ринку внутрішніх запозичень є головною умовою збалансованості державного бюджету та стабільності фінансової системи в цілому.*

**Ключові слова:** державні запозичення, державний бюджет, джерела покриття дефіциту, стабільність, фінансова система.

**Лютый Игорь Алексеевич,**

*доктор экономических наук, профессор,*

*заведующий кафедры финансов экономического факультета*

*Киевского национального университета имени Тараса Шевченко*

**Плешакова Наталья Анатольевна,**

*кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры финансов*

*Киевского национального университета имени Тараса Шевченко*

**Жук Екатерина Дмитриевна,**

*студентка 2 курса экономического факультета*

*Киевского национального университета имени Тараса Шевченко*

## ВНУТРЕННИЕ ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ЗАИМСТВОВАНИЯ В ФИНАНСОВОЙ СИСТЕМЕ УКРАИНЫ

*Отсутствие единой концепции долговой политики в Украине стало катализатором обострения противоречий стабильности финансовой системы государства. Ситуация последних лет привела к потребности в привлечении заимствований, что привело к значительному росту давления на государственный бюджет и уменьшению его инвестиционной составляющей.*

*Сбалансированность правовых, институциональных и экономических составляющих механизма заимствований на внутреннем рынке позволяет объединить экономические интересы всех субъектов данного процесса, при этом обеспечивая доминирующую роль государства как инициатора и организатора рынка внутренних государственных заимствований. Системность функционирования рынка внутренних заимствований является основным условием сбалансированности государственного бюджета и стабильности денежной системы в целом.*

**Ключевые слова:** государственные заимствования, государственный бюджет, источники покрытия дефицита, стабильность, финансовая система.

**Igor Lyutyu,**

*Doctor of Economics, Professor,  
Head of the Department of Finance  
Taras Shevchenko National University of Kyiv*

**Nataliia Plieshakova,**

*PhD, Associate Professor  
Taras Shevchenko National University of Kyiv*

**Kateryna Zhuk,**

*2nd year student of the Faculty of Economics  
Taras Shevchenko National University of Kyiv*

**DOMESTIC GOVERNMENT BORROWINGS IN THE FINANCIAL SYSTEM OF UKRAINE**

*The lack of a unified concept of debt policy in Ukraine has become a catalyst for exacerbating the contradictions in the stability of the financial system of the state. The situation in recent years, caused by significant budget deficits, pandemics, military conflict in the eastern Ukraine, dependence on energy imports, the need to increase foreign exchange reserves to ensure the stability of the national currency, the need for technical re-equipment and restructuring of the national economy which led to a significant increase in pressure on the state budget and a decrease in its investment component.*

*Involving citizens in the capitalization of their money savings, through investments in government securities, not only activates the financial system of the state, but also increases the status of the state, creates conditions for consensus between government and citizens on the strategy of socio-economic development of Ukraine. Thus, the growing role of domestic government borrowing in financing the state budget deficit will reduce risks, as well as create economic preconditions for optimizing public debt.*

*The balance of legal, institutional and economic components of the borrowing mechanism in the domestic market allows to combine the economic interests of all sides in this process while ensuring the dominant role of the state as the initiator and organizer of the domestic borrowing market. Systematic functioning of the domestic borrowing market is the main condition for the balance of the state budget and the stability of the financial system as a whole.*

**Keywords:** *government borrowing, state budget, sources of deficit coverage, stability, financial system.*

**Постановка проблеми.** Стабільність фінансової системи держави, перспективи її соціально-економічного розвитку залежать від стану державного бюджету, розміру та динаміки його дефіциту, обсягу державного боргу. Аналізуючи фінансову систему України, можемо виділити основні чинники, що обумовили динаміку зростання державного боргу, його структуру та джерела покриття, а саме: хронічні дефіцити бюджетів, військовий конфлікт на Сході України, залежність від імпорту енергоносіїв, необхідність збільшення валютних резервів задля забезпечення стабільності національної грошової одиниці, пандемія, потреба у технічному переозброєнні та реструктуризації галузей національної економіки.

Фінансові кризи, що дестабілізували економіку України у 2008–2009 рр., 2013–2015 рр., призвели до дисбалансу між доходами та видатками державного бюджету, що визначили необхідність у залученні додаткових коштів для фінансування дефіциту бюджету, адже фіскальні інструменти були вичерпані. Для фінансування дефіциту бюджету, стабілізації національної валюти та підтримки платіжного балансу виникла потреба у залученні кредитних ресурсів, що своєю чергою збільшило борговий тиск на бюджет та зменшило його інвестиційну складову. В цій ситуації внутрішній ринок запозичень став дієвим джерелом акумуляції тимчасово вільних коштів в контексті реалізації інтересів держави як позичальника. Саме значимість ролі внутрішніх державних запозичень у процесі стабілізації фінансової системи та фінансування дефіциту бюджету обумовили актуальність нашої публікації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання економічної природи та практики функціонування механізму внутрішніх державних запозичень в Україні знайшло відображення у працях вітчизняних науковців, зокрема Т. Богдан, В. Кудряшова, Т. Кучера, І. Луніної, І. Лютого, В. Опаріна, В. Федосова та ін. Проте, ця проблема особливо на сьогодні потребує детального дослідження з урахуванням гостроти українських реалій.

**Мета і завдання дослідження:** розкрити теоретичні положення та удосконалити практичні засади механізму використання внутрішніх державних запозичень у формуванні Державного бюджету України. Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення таких завдань: розкрити економічну природу та сутність внутрішніх державних запозичень як інструменту боргової політики держави; виявити особливості становлення та розвитку ринку державних цінних паперів в Україні; проаналізувати сучасний стан і суперечності ринку внутрішніх боргових зобов'язань; визначити роль внутрішніх державних запозичень у фінансовій системі держави, зокрема при формуванні Державного бюджету України; розглянути можливі напрями вдосконалення боргової політики держави на ринку внутрішніх запозичень та запропонувати підходи до їх реалізації.



**Виклад основного матеріалу.** Практика функціонування сучасних економічних систем характеризується хронічністю дефіциту державного бюджету. При цьому досвід зарубіжних країн доводить, що найбільш прийнятним способом фінансування дефіциту бюджету є залучення коштів у формі позик на внутрішньому ринку боргових запозичень. Внутрішні державні запозичення можна визначати як залучені державою, в особі Міністерства фінансів, грошові кошти на внутрішньому фінансовому ринку, що використовується для покриття дефіциту бюджету або реалізації інших державних програм, які передбачені цільовим характером випуску зобов'язань і визначають процедуру їх повернення на умовах строковості й платності.

Кон'юнктурні підходи щодо формування державного боргу, відсутність єдиної концепції боргової політики в Україні стали каталізаторами загострення суперечностей стабільності фінансової системи держави. Ситуація останніх років призвела до значного зростання тиску на державний бюджет у результаті збільшення обсягів витрат на погашення та обслуговування державного боргу. Р. Масгрейв і П. Масгрейв, оцінюючи таку ситуацію в країнах із розвинутою ринковою економікою, обґрунтували необхідність визначення пріоритетності джерел фінансування дефіциту державного бюджету. При цьому така пріоритетність повинна зумовлюватись економічною доцільністю, а не політичною кон'юктурою [2].

Першочерговою причиною державного боргу є дефіцит державного бюджету, джерелами покриття якого можуть бути фіскальні інструменти, грошова емісія, зовнішні та внутрішні запозичення. Збільшення доходів державного бюджету за рахунок зростання ставок податків зменшує доходи суб'єктів господарської діяльності та негативно впливає на сукупний попит, інвестиції і розвиток бізнесу в цілому. Грошова емісія автоматично посилює інфляцію і порушує макрофінансову стабільність. Механізм державних запозичень також має як позитивні, так і негативні наслідки. Так, зовнішні позики за умови низької ціни запозичення несуть загрозу політичній і економічній залежності країни, ігнорування її національних інтересів.

Аналіз впливу внутрішнього боргу на національну фінансову систему визначає необхідність ґрунтовного дослідження всіх складових механізму внутрішніх запозичень, а саме: правової, інституційної та економічної складових цього процесу. Саме збалансованість правових, інституційних та економічних складових механізму запозичень на внутрішньому ринку дозволяє поєднати економічні інтереси всіх суб'єктів процесу, при цьому забезпечити домінуючу роль держави як ініціатора та організатора ринку внутрішніх державних запозичень. Системність функціонування самого ринку є головною умовою збалансованості державного бюджету та стабільності фінансової системи в цілому.

На сьогодні для української фінансової системи з позиції суперечностей використання внутрішніх запозичень існує проблема впливу суб'єктивного чинника в економічні процеси, ігнорування інтересів і прав держави і пріоритетності економічних інтересів окремих суб'єктів ринку внутрішніх державних запозичень.

Емітовані державою цінні папери є основною формою внутрішнього державного боргу України. Їх емісію та розміщення регулюють законодавчі та нормативно-правові документи, що регламентують взаємовідносини між державою і юридичними та фізичними особами. У табл. 1 наведено фінансові інструменти внутрішньої боргової політики, які формують портфель внутрішніх державних боргових зобов'язань України, та динаміку їх номінальної вартості.

Таблиця 1

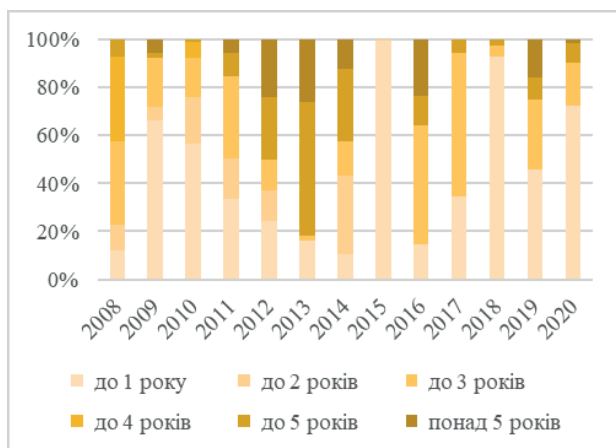
**Динаміка номінальної вартості внутрішніх державних боргових зобов'язань України у 2008–2021 рр.**

Період	Залишки коштів на кінець періоду, млн грн				Чистий випуск за період, млн грн			
	ОВДП	облігації внутрішніх місцевих позик	векселі Державного бюджету	казначейські зобов'язання	ОВДП	облігації внутрішніх місцевих позик	векселі Державного бюджету	казначейські зобов'язання
2008	29 158	526	395	0	x	x	X	x
2009	85 705	737	199	1	56 547	211	-196	1
2010	136 187	626	0	0	50 483	-112	-199	-1
2011	157 635	760	0	0	21 445	135	0	0
2012	185 822	6 112	0	826	28 139	5 351	0	826
2013	252 378	6 008	0	1 599	66 495	-104	0	772
2014	457 651	5 255	0	88	165 029	-753	0	-2 183
2015	505 175	4 350	0	99	16 778	-905	0	10
2016	667 557	0	0	0	152 037	-4 350	0	-99
2017	750 270	0	0	0	83 519	0	0	0
2018	2 999 609	1 920	0	0	8 009	740	0	0
2019	3 172 594	3 810	0	0	85 044	700	0	0
2020	3 586 692	11 880	0	0	146 140	3 070	0	0

Джерело: складено автором на основі даних [5].

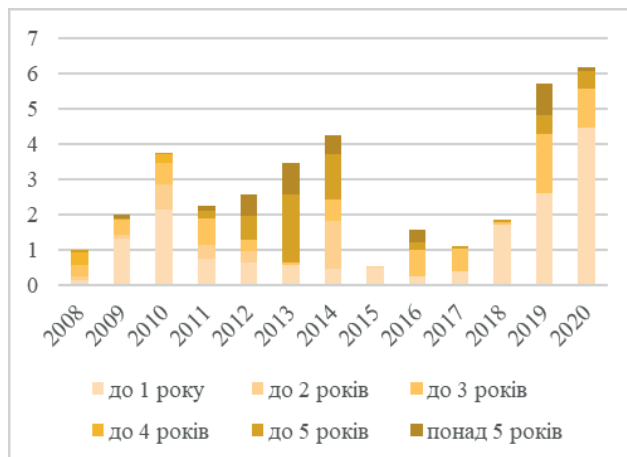
Проаналізувавши розподіл боргових інструментів у портфелі внутрішніх державних боргових зобов'язань, ми бачимо, що протягом усього розглянутого періоду 2008–2021 рр. найпоширенішим видом внутрішніх державних боргових зобов'язань є ОВДП та цільові облігації внутрішньої державної позики України.

Динаміку розміщення ОВДП, випущених у національній валюті, у розрізі термінів обігу, а також їх структуру представлено на рис.1 та рис. 2. Обсяги розміщень ОВДП на первинному ринку до 2009 р. не перевищували 1,99 % від ВВП, однак в період з 2010 р. по 2014 р. ситуація змінилась: обсяги запозичень перебували в межах від 2,22 % до 4,23 %. У 2015 р. знову відбувся значний спад (до 0,5 %), після чого до 2019 р. відбувся приріст та спостерігалися незначні коливання у межах від 1,10 % до 1,83 %. Суттєво обсяги ОВДП зросли в 2019 р., коли досягли 5,72 % від ВВП, а у 2020 р. вони зберегли тенденцію до зростання.



**Рис.1. Динаміка розміщення ОВДП, випущених у національній валюті, у розрізі термінів обігу**

*Джерело:* складено автором на основі даних [5].

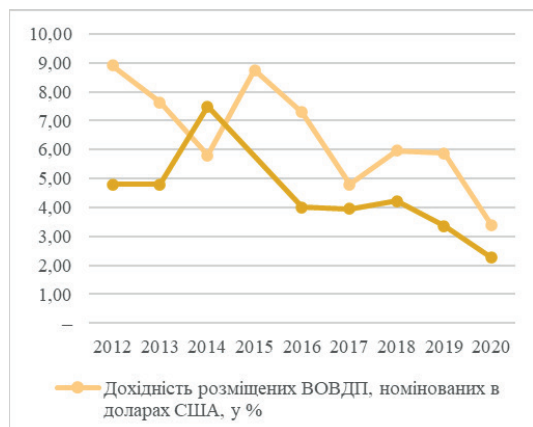


**Рис. 2. Структура розміщення ОВДП, % до ВВП**

*Джерело:* складено автором на основі даних [3; 5].

Водночас, аналізуючи структуру внутрішніх державних запозичень через механізм ОВДП в розрізі строків погашення, бачимо, що після 2009 р., 2014 р. і 2019 р. відбувається суттєве зростання частки ОВДП з терміном обігу до 1 року, що можна пов'язати з наслідками світової фінансової кризи 2008–2009 рр., кризи 2014–2015 рр. і коронакризи, яка саме розпалилася у 2019 р. Характерним є те, що в періоди відносної стабільності спостерігається значне збільшення обсягів розміщення середньострокових та довгострокових ОВДП. Таким чином, попит на середньострокові та довгострокові ОВДП зростає у періоди відносної стабільності, а на короткострокові – у період кризи. Звідси робимо висновок, що завдяки аналізу показників такого внутрішнього боргового інструменту можемо визначати рівень довіри інвесторів до України як до позичальника.

Звернемо увагу на динаміку рівня доходності ОВДП у розрізі термінів погашення (рис.3).



**Рис. 3. Рівень доходності ОВДП у розрізі термінів погашення**

*Джерело:* складено автором на основі даних [5].

Згідно із рис. 3 ми можемо спостерігати, що протягом 2008–2021 рр. максимальна дохідність ОВДП з терміном обігу до 1 року становила 19,76 %, до 2 років – 24,59 %, до 3 років – 21,43 %, до 4 років – 14,72 %, до 5 років – 16,74 %, понад 5 років – 15,60 %. Також наведена динаміка підтверджує думку про те, що ОВДП можна розглядати як індикатор інвестиційної привабливості країни.

Частка ОВДП у структурі внутрішнього державного боргу (рис. 4) помітно зростає та набуває пікових значень у 2009 р., 2014 р., 2016 р., 2020 р., що збігається із кризовими періодами. До того ж, через механізм ОВДП формується лівова частка внутрішніх державних запозичень.



Рис. 4. ОВДП у структурі внутрішнього державного боргу

Джерело: складено автором на основі даних [4].

Таким чином, ринок внутрішніх державних запозичень може бути потужним джерелом для термінового залучення коштів до Державного бюджету України, а внутрішні джерела фінансування – важливим фактором компенсації негативного впливу кризових явищ на стабільність фінансової системи.

Наприкінці 2020 р. 525 випусків державних облігацій України перебували у біржовому списку організаторів торгівлі, з них 494 випусків включено до біржового реєстру як такі, що відповідають вимогам лістингу [6]. Розподіл торгів державними облігаціями на біржовому та позабіржовому ринках представлено на рис. 5. Обсяг біржових контрактів з облігаціями внутрішньої державної позики, виконаних та укладених ТОП-торговцями цінними паперами, у 2020 р. на біржовому та позабіржовому ринках становили відповідно 72,20 % та 70,47 % від загальних обсягів торгів на зазначених ринках.

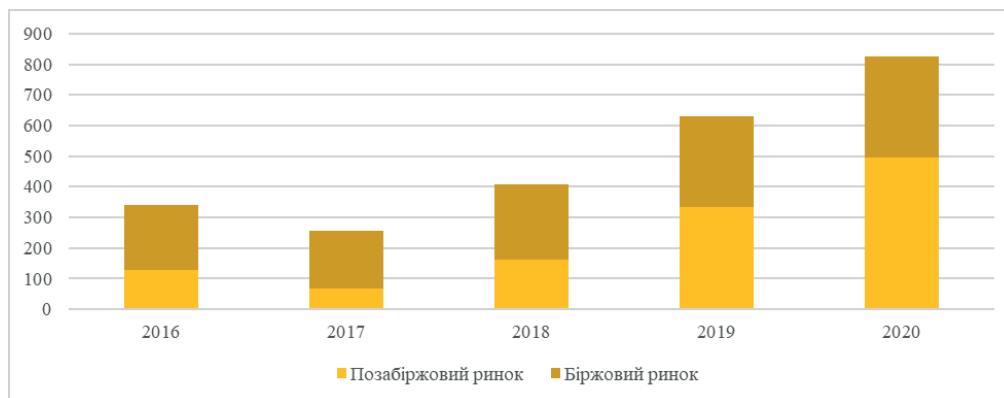


Рис. 5. Обсяг торгів державними облігаціями України на біржовому та позабіржовому ринках у 2016–2020 роках, млрд грн

Джерело: складено автором на основі даних [5].

Згідно з Постановою Кабінету міністрів України №1011 від 28 вересня 2011 р. було проведено випуск ОВДП з валютною прив'язкою (ВОВДП). Відповідно до зазначеної Постанови індексація номінальної вартості ВОВДП здійснюється на дату їхнього погашення з урахуванням зміни середньозваженого курсу гривні до долара США, що існував на міжбанківському ринку за календарний місяць, який передував первинному розміщенню та погашення облігацій [1]. У разі підвищення курсу гривні індексація не здійс-



нюється. При сплаті купона валютний курс гривні не враховуються. Динаміка суми розміщення облігацій внутрішньої державної позики, номінованих у гривні, доларах США та євро, на первинному ринку (кошти, залучені до бюджету) зображена на рис.6, динаміка доходності – на рис 7.

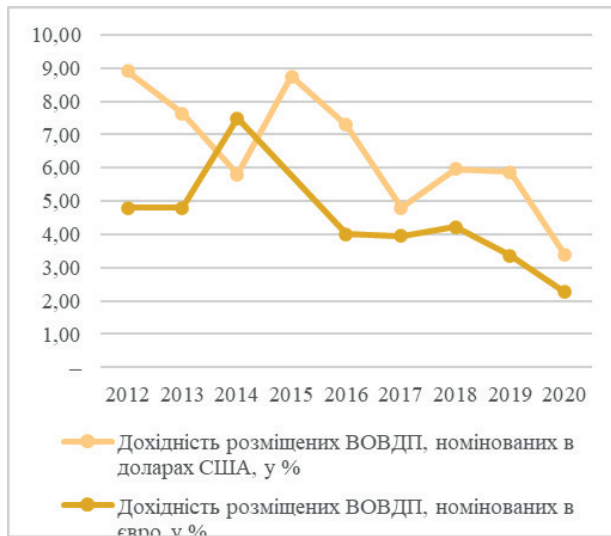


Рис. 6. Номінальна сума розміщених ВОВДП

Джерело: складено автором на основі даних [5].

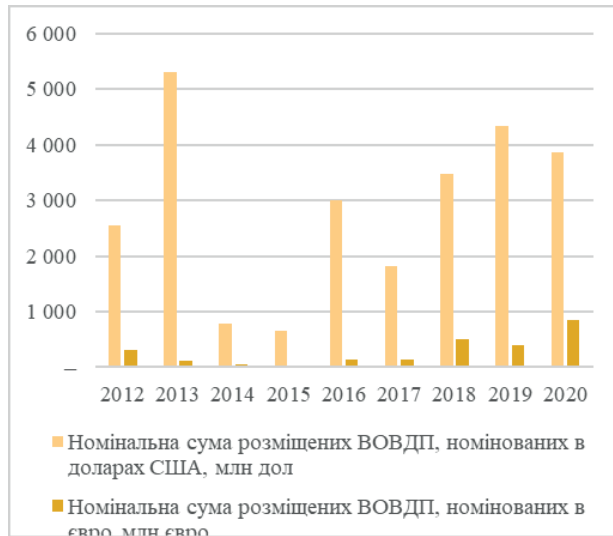


Рис. 7. Дохідність розміщених ВОВДП

Джерело: складено автором на основі даних [5].

Переваги ВОВДП для потенційних інвесторів, населення та держави наведені у табл. 2. Однак, валютна природа ВОВДП генерує ризики погашення для всіх суб'єктів ринку внутрішніх державних запозичень. Так, будь-який рівень прибутковості ВОВДП, номінованих у національній валюті, завжди можна погасити за рахунок грошово-кредитної емісії, що неможливо зробити для ВОВДП.

Таблиця 2

### Переваги розміщення ВОВДП

Переваги ВОВДП для інвесторів	Переваги ВОВДП для населення	Переваги ВОВДП для держави
державна гарантія виконання зобов'язань	вища доходність	отримання альтернативного джерела валютних ресурсів збільшення припливу валюти в банківську систему; поліпшення стану платіжного балансу
захист заощаджень від девальвації національної валюти	звільнення громадян від сплати податку за процентів, що на них нараховуються (проте фізичні особи мають сплачувати 15 % з доходу від інвестиційної діяльності або 17 % – за умови, що цей щомісячний дохід перевищує 10170 грн)	збереження золотовалютних резервів Національного банку України

Розвиток ринку внутрішніх державних запозичень, системність його функціонування є однією з головних умов розбудови ліквідного, структурованого фінансового ринку, створення умов реалізації права інвестора для всіх бажаючих власників грошових заощаджень в Україні. Доступність, прозорість і зрозумілість функціонування ринку фінансових активів, довіра до держави та фінансових інститутів є основою державно-приватного партнерства, активізація інвестиційного потенціалу фізичних юридичних осіб у розбудові економіки країни.

На сьогодні зростання ролі внутрішніх державних запозичень у фінансуванні дефіциту державного бюджету дозволить знизити такі ризики: валютний ризик, відсотковий ризик, ризик пролонгації боргу, а також створить економічні передумови оптимізації державного боргу. Системно функціонуючий ринок внутрішніх державних запозичень надає уряду можливість збільшити частку зобов'язань, деномінованих в національній валюті, з фіксованою відсотковою ставкою та з тривалим терміном погашення в загальній структурі боргу, що своєю чергою є чинником зменшення боргового навантаження на державний бюджет.

**Висновки.** У сучасних умовах політичної та економічної нестабільності в Україні державні запозичення на внутрішньому ринку є пріоритетним джерелом фінансування дефіциту державного бюджету,



забезпечення макрофінансової стабільності, умовою реалізації національних інтересів у борговій політиці держави. Залучення громадян до капіталізації своїх грошових заощаджень через інвестиції в державні цінні папери дозволяє не тільки активізувати фінансову систему держави, але й підвищує статус держави, формує умови консенсусу влади і громадян щодо стратегії соціально-економічного розвитку України.

Розвиток і системність функціонування ринку державних цінних паперів України визначає необхідність розробки і реалізації цілісної стратегії, що поєднує завдання вдосконалення нормативно-правового та інституційного забезпечення політики державних запозичень, розвиток інструментарію державних позик для залучення індивідуальних заощаджень і створення відповідної комунікаційної інфраструктури. При цьому необхідно узгодити механізм внутрішньої боргової політики з бюджетною, податковою та грошово-кредитною політикою як складових єдиної стратегії фінансової політики держави. Доцільним є розширення спектру внутрішніх державних боргових інструментів, зокрема з плаваючою відсотковою ставкою, індексованих на рівень інфляції, цінних паперів для населення у національній валюті, що створить умови підвищення ліквідності, а, відповідно, зменшить вартість державних запозичень.

### Література:

1. Лютий І. О., Курищук К. К. Внутрішні запозичення у формуванні Державного бюджету України : монографія. Тернопіль : ЗУНУ. 2021. 310 с.-  
Liutyi I. O., Kuryshchuk K. K. (2021). Vnutrishni zapozychennia u formuvanni Derzhavnoho biudzhetu Ukrainy: monohrafiia [Internal borrowings in the formation of the State Budget of Ukraine]. Ternopil: ZUNU, 310 s. [in Ukrainian]
2. Масгрейв Р. А., Масгрейв П. Б. Государственные финансы: теория и практика. Москва : Бизнес Атлас, 2009. 716 с.  
Masgreyv R. A., Masgreyv P. B. (2009) Gosudarstvennyye finansy: teoriya i praktika [Public finance: theory and practice]. M.: Biznes Atlas. 716 s. [ in Russian]
3. Казначейська служба України. URL: <https://www.treasury.gov.ua/ua> (дата звернення: 10.12.2021).  
State Treasury Service of Ukraine <<https://www.treasury.gov.ua/ua>> [in Ukrainian] (10 December 2021)
4. Міністерство фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk> (дата звернення: 10.12.2021).  
Ministry of Finance of Ukraine <<https://mof.gov.ua/uk>> [in Ukrainian] (10 December 2021)
5. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 01.12.2021).  
National Bank of Ukraine <<https://bank.gov.ua>> [in Ukrainian] (1 December 2021)
6. Річний звіт Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку за 2020 рік (Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку). URL: <https://www.nssmc.gov.ua/document/?id=12530000> (дата звернення: 10.12.2021).  
*Richnyi zvit Natsionalnoi komisii z tsinnykh paperiv ta fondovoho rynku za 2020 rik* [Annual report 2020 (The National Commission on Securities and Stock Market) ] < <https://www.nssmc.gov.ua/document/?id=12530000> > [in Ukrainian] (10 December 2021)





Отримано: 11 листопада 2021 р.

Прорецензовано: 28 листопада 2021 р.

Прийнято до друку: 06 грудня 2021 р.

e-mail: NDovhopola@gmail.com

DOI: 10.25264/2311-5149-2021-23(51)-81-88

Примостка Л. О., Соколовська Н. С. Економічна сутність та джерела виникнення операційного ризику в банку. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острого : Вид-во НаУОА, грудень 2021. № 23(51). С. 81–88.

УДК: 336.7

JEL-класифікація: G 21

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-7131-2891>**Примостка Людмила Олександрівна,**

доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри банківської справи та страхування  
ДВНЗ «КНЕУ ім. Вадима Гетьмана»

**Соколовська Наталя Станіславівна,**

аспірантка кафедри банківської справи та страхування  
ДВНЗ «КНЕУ ім. Вадима Гетьмана»

**ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ТА ДЖЕРЕЛА ВИНИКНЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОГО РИЗИКУ  
В БАНКУ**

Банківська діяльність постійно наражається на операційний ризик. Аналізуючи та узагальнюючи міжнародні та національні підходи до визначення економічної сутності операційного ризику, було розглянуто еволюцію зміни поглядів на операційний ризик та його вплив на банківську діяльність крізь призму вивчення світового досвіду. У результаті дослідження поглиблено економічну сутність операційного ризику, притаманний йому важко прогнозований та руйнівний характер впливу на банківську діяльність. Виділено чотири джерела виникнення операційного ризику. Визначено фактори та особливості операційного ризику в розрізі кожного джерела.

Перспективами подальших досліджень є врахування подій реалізації операційного ризику, значних в історії світової банківської практики, при формуванні дієвого інструментарію та ефективної системи управління операційним ризиком банку.

**Ключові слова:** банк, операційний ризик, джерела операційного ризику, фактори операційного ризику, управління операційним ризиком.

**Примостка Людмила Александровна,**

доктор экономических наук, профессор,  
заведующая кафедрой банковского дела и страхования  
ГВУЗ «КНЕУ им. Вадима Гетьмана»

**Соколовская Наталья Станиславовна,**

аспирантка кафедры банковского дела и страхования  
ГВУЗ «КНЕУ им. Вадима Гетьмана»

**ЕКОНОМІЧЕСКАЯ СУЩНОСТЬ И ИСТОЧНИКИ ВОЗНИКНОВЕНИЯ  
ОПЕРАЦИОННОГО РИСКА В БАНКЕ**

Банковская деятельность постоянно подвергается операционному риску. Анализируя и обобщая международные и национальные подходы к определению экономической сущности операционного риска, была рассмотрена эволюция изменения взглядов на операционный риск и его влияние на банковскую деятельность через призму изучения мирового опыта. В результате исследования углублена экономическая сущность операционного риска, присущий ему трудно прогнозируемый и разрушительный характер влияния на банковскую деятельность. Выделены четыре источника возникновения операционного риска. Определены факторы и особенности операционного риска в разрезе каждого источника.

Перспективами дальнейших исследований будет учет событий реализации операционного риска, значительных в истории мировой банковской практики, при формировании действенного инструментария и эффективной системы управления операционным риском.

**Ключевые слова:** банк, операционный риск, источники операционного риска, факторы операционного риска, управление операционным риском.

**Luidmila Primostka,**

Doctor of Economics, Professor,  
Head of the Department of Banking and Insurance  
of Institution of higher education "KNEU named after Vadym Hetman"



**Natalia Sokolovska,**

*Postgraduate student of the Department of Banking and Insurance  
of Institution of higher education "KNEU named after Vadym Hetman"*

## ECONOMIC ESSENCE AND SOURCES OF OPERATIONAL RISK IN THE BANK

*Banking activities are constantly exposed to operational risk. Analyzing and summarizing international and national approaches to determining the economic essence of operational risk, the evolution of changes in views on operational risk and its impact on banking activity through the prism of studying world experience was considered. As a result of the investigation, the economic essence of operational risk has been deepened, its inherent difficult to predict and destructive nature of the impact on banking activities. Four sources of operational risk are identified. The factors and features of operational risk in the context of each source are determined.*

*Sources of operational risk are personnel (people), processes, systems and external events. Characteristic features of operational risk are the complexity of its assessment, measurement and forecasting. The manifestation with a delay in time, but with critical losses for a bank, is most inherent in the operational risk arising from the source people. The interrelation of operational risk with other risks is a feature that is inherent in all four sources of operational risk of a bank.*

*Prospects for further research may be taking into account the events of the operational risk implementation, significant in the history of world banking practice, to determine effective mechanisms and tools for managing such risk. This is the basis for building an effective operational risk management system and protecting banking activities from losses. Technological development and global transformation processes lead to the fact that operational risk management will become a key component of the risk management for every bank.*

**Keywords:** bank, operational risk, sources of operational risk, operational risk factors, operational risk management.

**Постановка проблеми.** Глобалізація сучасної банківської діяльності з урахуванням впливу інформаційних та комунікаційних технологій, постійне ускладнення банківської діяльності регулятивними нормами, умовами проведення операцій та взаємопов'язаністю банківських процесів призводять до необхідності безперервного вдосконалення процесів управління ризиками, що мають різні зони формування та прояви. Це обумовлює практичну необхідність організації ефективної системи управління ризиками як одного з головних елементів корпоративного управління банківської діяльності. Роль операційного ризику в такому управлінні не варто недооцінювати.

Найбільш негативний вплив операційного ризику на банк проявляється у вагомих втратах (збитках), що можуть привести до неспроможності виконання банком зобов'язань (неплатоспроможності), втрати ліквідності та банкрутства. У зв'язку з цим особливого значення набуває вивчення джерел виникнення, факторів та особливостей операційного ризику.

Задля посилення контролю і застосування ефективних інструментів управління, а також передбачення та попередження збитків у власній діяльності банки мають враховувати набутий іншими фінансовими установами досвід. У цьому контексті за ефективного управління операційним ризиком та ризиками в цілому у суспільстві та банківській спільноті формується довіра та позитивне відношення до банку. Це забезпечує та зміцнює конкурентоспроможність банку. Зазначене обумовлює актуальність нашого дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам визначення економічної сутності та джерел виникнення операційного ризику в рамках управління ним присвячено наукові праці як іноземних дослідників: Р. Коулман [1], Ліппольд і Ваніні [2], Хармансіз [3], Гроді [4], Аліни Міхаели Дімі [5] тощо – так і вітчизняних: Л. О. Примостка [6], О. С. Дмитрової [7], В. В. Лещенко [8], М. Р. Каджаєвої [9], Г. В. Євтушенко [10] та ін.

**Мета і завдання дослідження:** дослідити економічну сутність та джерела виникнення операційного ризику. Для досягнення вищезазначеної мети дослідження передбачає виконання таких завдань: поглибити економічну сутність операційного ризику з урахуванням згубності втрат від його реалізації; проаналізувати світовий досвід реалізації подій операційного ризику з надто значними втратами (збитками); вивчити джерела та фактори операційного ризику, його особливості та ступінь негативного впливу на банківську діяльність.

**Виклад основного матеріалу.** Відомий американський юрист Д. Хертц у 1919 р. висловив таку думку: «Непередбачуваність і ризик – головна складність і головний шанс бізнесу» [11]. Ці слова безспірно актуальні сьогодні. Серед усіх видів ризиків, на які наражаються банки під час здійснення своєї діяльності, операційний ризик може проявитися як найбільш руйнівний, найскладніший для передбачення його реалізації та пов'язаних з ним втрат. Сотні і тисячі прогнозів не здатні повною мірою виключити непередбачуваність ризику, його невизначеність та випадковість. Особливо це характерно для операційного ризику, що пронизує банківську діяльність, яка здійснюється в рамках процесів фінансової глобалізації та руху капіталів на міжнародному рівні, концентрації банками значних обсягів активів та зобов'язань.



Посилення ролі продажу банківських продуктів та послуг дистанційно під тиском світової пандемії, діджиталізація в рамках цифрової трансформації суспільства та економіки України підвищують вплив операційного ризику на банки. І все вищезазначене на тлі дії національних та міжнародних регуляторних норм, які вимагають від банків забезпечити та підтримувати капітал на належному рівні.

Чи не вперше в нормативній практиці українського законодавства із впровадженням посиленого ризик-орієнтованого підходу Національним банком України з 2018 р. поглиблюється увага до операційного ризику. Це знайшло прояв у визначенні його як суттєвого ризику для банків. Крім того, відбулася регламентація чітких вимог щодо управління операційним ризиком, зокрема ідентифікації, вимірювання, оцінки, контролю та звітування. Вимоги закріплені у Положенні про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах, затверджене постановою Правління Національного банку України від 11.06.2018 № 64 (далі – Положення 64) [12, Розділ VI].

Варто зазначити, що до 2018 р. операційний ризик в національному законодавстві був недооцінений. Управлінню таким ризиком наділялася другорядна роль на тлі інших ризиків. В банках з іноземним капіталом – відповідно до вимог іноземного материнського банку, що узгоджувалися з міжнародними вимогами. В банках з виключно національним капіталом система управління операційним ризиком розвивалася повільно.

Будь-яка діяльність, включаючи банківську, спрямована на отримання та максимізацію прибутку. Один з найвпливовіших теоретиків менеджменту ХХ ст. П. Друкер висловлював таку думку: «Коли ви бачите успішний бізнес, це означає, що хтось колись прийняв сміливе рішення» [11]. Неможливо з цим не погодитись. За сучасних умов світового функціонування банківське середовище наскрізно пронизане ризиками. Втрати від операційного ризику, як правило, походять від слабого управління, від недосконалості процесів, неефективної системи контролю в рамках здійснення таких процесів, від збоїв в роботі інформаційних систем, від аутсорсингу нестратегічної діяльності та від зовнішніх факторів.

Всі факти недооцінки суттєвості операційного ризику та значущості його можливого впливу на банківську діяльність позаду. Підхід до управління таким ризиком перейшов на якісно новий рівень. Це дуже важливо, оскільки операційний ризик може в одну мить поставити під загрозу або знищити банківську діяльність, побудовану десятиліттями. Історичний досвід включає великомасштабні операційні збої та помилки, які пов'язані зі значними фінансовими і матеріальними втратами для банків. Світова практика має неодноразові підтвердження, що ігнорування таких збоїв та помилок може привести навіть до дефолту банківського бізнесу.

У широкому розумінні події операційного ризику трапляються скрізь. Травми, отримані внаслідок дизайну сходинок банківської установи, або недосконалість архітектурного / інженерного рішення щодо зведення банківської будівлі, яка зруйнувалася та призвела до значних людських жертв, будуть проявами реалізації операційного ризику [1, с. 1]. Управління операційним ризиком відіграє важливу роль в пом'якшенні його наслідків.

Управління операційним ризиком поглинає капітал та, ведучи до убезпечення банківського бізнесу, безпосередньо не приносить прибутку. Значні витрати в банківській діяльності часто можуть припадати на планування безперервності діяльності, підготовку до захисту від випадків тероризму, хакерських атак, природних стихійних лих тощо.

Операційні ризики класифікувалися спочатку як загальнодоступні «Інші ризики». Передумовами для початку виділення операційного ризику з-поміж інших банківських ризиків послужили великомасштабні події операційного ризику. У 2001 р. «Базель II», який виклав нормативну базу щодо операційного ризику в міжнародній банківській діяльності, дав загальновизнане визначення операційного ризику [13, с. 140]. «Нова Базельська угода про капітал» була вперше сформульована в пропозиціях у 1999 р., випущена в 2001 р. та набрала чинності в 2007 р. В рамках цієї угоди операційний ризик був інтегрований у так званий Компонент 1, що передбачає його включення до розрахунку загального розміру капіталу банків [5]. Базель II був рушійною силою розвитку управління операційним ризиком, пошуком належного вимірювання ризику та вимогами прозорості через розкриття інформації [13].

Одночасно із переглядом мінімальних стандартів капіталу Базель II встановив новий мінімальний стандарт капіталу для операційного ризику. Це забезпечило менші вимоги до капіталу для банків із посиленням управління ризиками та зменшення експозиції операційного ризику [5, с. 365].

Одним із нововведень, запропонованих Базелем II, є визначення операційного ризику як «ризиків прямої або непрямої втрати внаслідок неадекватних або невдалих внутрішніх процесів, людей та систем або від зовнішніх подій» [13]. Цей підхід відповідає іншим думкам, які розглядають операційний ризик як пов'язаний з проблемами точної обробки, врегулювання та прийняття або здійснення торгових поставок в обмін на готівку [1, с. 5]. Ліппольд і Ваніні у 2003 р. визначили операційний ризик як ризик, з яким



банк стикається у виробництві та наданні послуг своїх клієнтів [5, с. 365]. Однак операційний ризик – це термін, який має різноманітне значення в банківській галузі. Для внутрішніх цілей банки можуть формувати власні визначення з урахуванням розміру банку, досвіду, складності діяльності в економіці, всього спектру подій операційного ризику та збитків банку. Збитки впливають із дій, що проводяться (або нехтуються) у діяльності банку. Харманзіс у 2002 р. визначив, що більшість операційних збитків спричинені помилками обробки транзакцій [5, с. 365; 3]. Гроді та інші у 2005 р. зазначили, що такі втрати є наслідком людської помилки, недотримання або неадекватності/неналежності процедур [5, с. 365–366; 4].

Підходи до тлумачення економічної сутності операційного ризику наведені в табл. 1.

Таблиця 1

### Підходи до тлумачення економічної сутності операційного ризику

Джерело	Зміст поняття «операційний ризик»
Базельський комітет [13]	Ризик втрати, спричиненої неадекватними або невдалими внутрішніми процесами, людьми, системами або зовнішніми подіями.
Положення 64 [12]	Імовірність виникнення збитків або додаткових втрат або недоотримання запланованих доходів унаслідок недоліків або помилок в організації внутрішніх процесів, навмисних або ненавмисних дій працівників банку або інших осіб, збоїв у роботі інформаційних систем банку або внаслідок впливу зовнішніх факторів. Операційний ризик включає юридичний ризик, однак має виключати ризик репутації та стратегічний ризик.
С. О. Дмитрова розглядає операційний ризик за джерелами ризику згідно з Базелем II [7]	<p>Ризик персоналу Людський фактор може бути джерелом ризику внаслідок дії конкурентів, таємниці, конфіденційності, що можуть породжувати невизначеність знань про об'єкт керування (ризик вивчення) або помилкової дії менеджера чи оператора (ризик дії), конфліктів.</p> <p>Технологічний ризик Пов'язаний з використанням у діяльності банку технічних засобів, високотехнологічного обладнання та технологій. Цей вид ризику породжується помилками в застосуванні комп'ютерних програм, у математичних моделях, формулах і розрахунках.</p> <p>Системний ризик Пов'язаний зі зміною цін на акції, їх прибутковістю, поточним і очікуваним відсотком по облигаціях, очікуваними розмірами дивіденду і додатковим прибутком через ринкові коливання.</p> <p>Ризик зовнішнього середовища Безпосередньо не пов'язаний з діяльністю банку чи його партнерів, а визначається впливом великої кількості політичних, економічних, демографічних, соціальних та інших факторів.</p>
В. В. Лещенко [8]	Потенційний ризик для банку, що виникає через недоліки корпоративного управління, системи внутрішнього контролю або неадекватність інформаційних технологій і процесів оброблення інформації з точки зору керованості, універсальності, надійності, контрольованості і безперервності роботи.
М. Р. Каджаєва [9]	Ризик, що виникає у зв'язку: невідповідності внутрішнього порядку та процедури проведення банківських операцій та інших угод характером і масштабами діяльності кредитної організації або вимогам чинного законодавства; порушенням цих вимог службовцями кредитної організації або іншими особами (внаслідок некомпетентності, ненавмисних / навмисних дій, а також бездіяльності); нерозмірністю функціональних можливостей застосовуваних кредитною організацією інформаційних, технологічних та інших систем або їх відмов (порушень функціонування); впливом зовнішніх подій.
Г. В. Євтушенко [10]	Визначається під категорією «операційно-технологічний ризик» як «потенційний ризик для існування банку, пов'язаний з недосконалим корпоративним управлінням, використанням застарілих інформаційних технологій і процесів оброблення інформації, що створюють можливі збої в системі роботи банку»
Фінансова енциклопедія [14]	Операційний ризик узагальнює невизначеності та небезпеки, з якими стикається компанія, намагаючись здійснювати свою повсякденну ділову діяльність.

Джерело: узагальнено автором на основі [7; 8; 9; 10; 12; 13; 14].

Слід також зазначити, що у міжнародних фінансах виділяють операційний валютний ризик. Цей ризик розглядають як можливість недоотримати прибуток або понести збитки внаслідок безпосереднього впливу змін валютного курсу на очікувані потоки грошових коштів. Експортер, який одержує іноземну валюту за проданий товар, несе збитки від зниження курсу іноземної валюти щодо національної, тоді як імпортер несе збитки від підвищення курсу іноземної валюти щодо національної [15].

Економічна сутність операційного ризику найкраще проявляється через загрозу непередбачуваності значних втрат від його реалізації. 1995 р. відзначився банкрутством англійського банку Barings з 233-річною історією через реалізацію операційного ризику [1, с. 4]. Дії трейдера Н. Лісона, що, маючи



контроль над бек-офісом, здійснював несанкціоновані операції з ф'ючерсними контрактами та приховував відповідні збитки в обліку, призвели до збитків банку в розмірі 1,4 млрд дол. США (вдвічі перевищили власний капітал Берінгз). Вкладники втратили близько 4 млрд дол. США, а Берінгз було оголошено банкрутом. Його придбала голландська страхова група ING за 1 англ. фунт стерлінгів. До таких наслідків привела діяльність не лише однієї особи. Сприятливі умови виникнення такої ситуації були створені в значній мірі через помилки у побудові бізнес-процесів. Старовинний банк зазнав краху через відсутність ефективної управлінської інфраструктури [7, с. 5; 16].

Англійський вчений Р. Коулман у власній публікації наголошує, що увага громадськості повертається до операційного ризику, коли виникають нечасті, але високо наслідкові події [1, с. 3]. Так, наприклад, база даних щодо подій операційного ризику (OpVar Fitch) лише з 1978 р. по 2005 р. включала майже 500 подій реалізації операційного ризику в США, збитки за якими перевищили 10 млн дол. [1, с. 2]. Зібрані дані про втрати (LDCE – Loss Data Collection Exercise) за 2004 р. налічували більше 100 подій в США, де втрати становили 100 млн дол. і більше [1, с. 2]. Усі свідчення проявів подій операційного ризику підтверджують їх значну екстремальність та надто руйнівний характер.

Міжнародний банк кредиту та комерції закрито в 1991 р. після виявлення збитків на загальну суму понад 1 млрд дол. США, накопичених та прихованих від аудиторів та контролюючих органів [1, с. 2].

Пруденціальна страхова компанія Америки у 1995 р. виплатила 2 млрд дол. США в рамках судового позову за навмисне введення в оману покупців протягом 13 років (до 1995 р. включно) [1, с. 2].

У грудні 2002 р. у Великобританії один із залучених страховиків, Е. Лайф, був оштрафований на рекордний 1 млн фунтів стерлінгів за введення в оману покупців пенсійними планами для більш ризикованих та менш вигідних ринкових схем фінансування. В результаті виплачено 160 млн фунтів стерлінгів компенсації 45 000 страхувальникам [1, с. 2].

В банку Societe Generale трейдер Ж. Керв'ель відповідав за хеджування позицій інших трейдерів. Ним були відкриті позиції по ф'ючерсам на 50 млрд євро (в 1,5 рази більше за капіталізацію банку). Для цього трейдер використав досвід з обліку та контролю трейдерських операцій, набутий під час роботи у бек-офісі. У 2007 р. (через рік після відкриття) позиції виявлено та негайно закрито зі збитками, які зросли до 7 млрд дол. буквально за кілька днів [17].

Світова фінансова криза 2007–2009 рр. розпочалася з кредитного тріску, захоплення ринків 9 серпня 2007 р. слідом за проблемами, створеними за рахунок іпотечного кредитування під заставу в Сполучених Штатах. Це був результат перевантаження ринку дешевими запозиченнями з розвантаженим боргом, застрахованим від дефолту. Страховики у преміум-цінах не врахували, що вартість майна може впасти з наступними дефолтами по погашенню іпотеки. Операційний ризик проявився у відсутності належної ретельності: кредиторів в частині перевірки платоспроможності боржників іпотечних кредитів, покупців боргу аналогічно по відношенню щодо іпотек, а страховиків – у прийнятті ризику дефолту. Погані бізнес практики призвели до поширення кризи від страховиків, неспроможних покрити іпотечні дефолти, до банків, які видали кошти, та до домогосподарств, які втратили свою нерухомість [2, с. 3].

В сучасній теорії та практиці банківського ризик-менеджменту важливо враховувати джерела виникнення (у світовій практиці виділяють чотири джерела), фактори та особливості операційного ризику (рис. 1).

Враховуючи різноманітну природу та неоднозначність операційного ризику, виділимо особливість операційного ризику банку, притаманну для усіх чотирьох джерел. Це взаємопов'язаність з іншими ризиками через реалізацію операційного ризику одночасно/на тлі інших ризиків (кредитного, ліквідності, ринкового тощо) та взаємодоповнюючий характер впливу.

Управління операційним ризиком не є нововведенням у банківській діяльності. Це завжди було важливим для банків, оскільки спрямоване на забезпечення належної якості банківських продуктів і послуг, включаючи запобігання шахрайству, підтримку цілісності контролів, безперервності функціонування систем, зменшення помилок в обробці транзакцій тощо.

Відносно новим є погляд на управління операційним ризиком як на комплексну систему. Виявити та оцінити операційний ризик, його джерела і фактори, врахувати особливості є завданням не наскільки складним. Ускладнює прогнозування, моделювання та вимірювання чутливості банку (стрес-тестування) до подій операційного ризику те, що втрати можуть впливати на фінансову стійкість та виникають в результаті складного поєднання подій.

Сучасна система ризик-менеджменту має не лише включати інструментарій управління таким ризиком відповідно до вимог законодавства України та міжнародних вимог, але й бути перевірена досвідом із посиленням відповідних заходів щодо підвищення ефективності управління операційним ризиком, удосконалення методів його оцінки, що дасть змогу оптимізувати вплив операційного ризику на банківську діяльність.

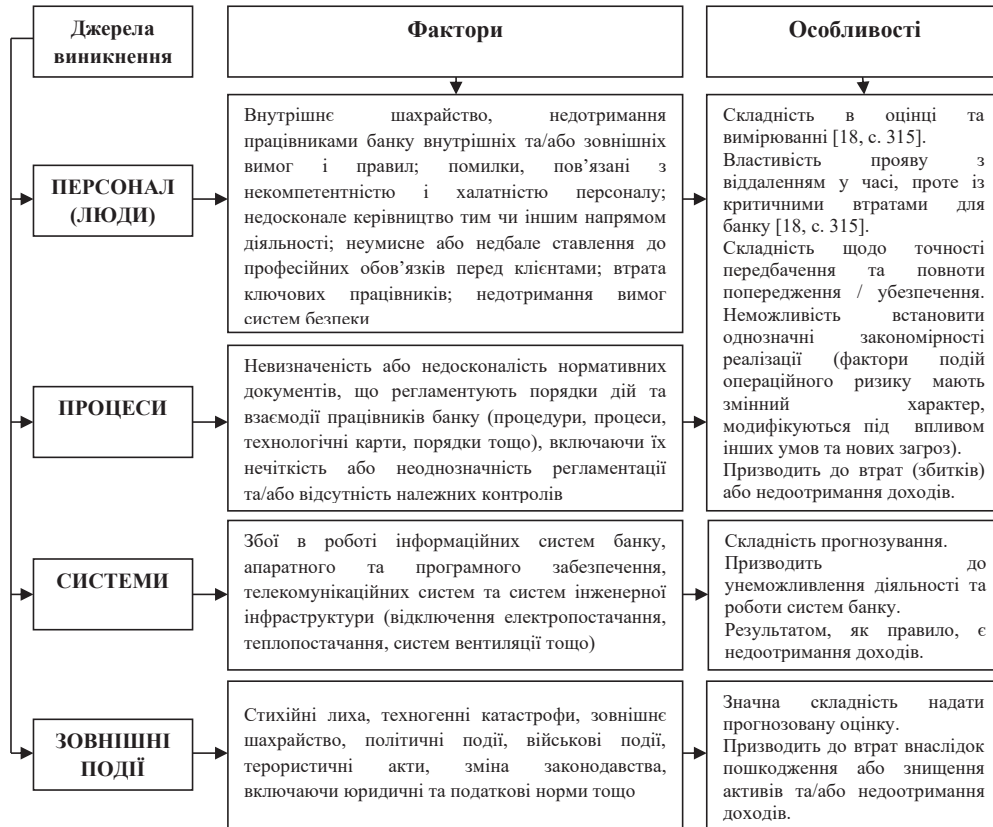


Рис. 1. Джерела, фактори та особливості операційного ризику

Джерело: авторська розробка, узагальнено з урахуванням джерела [18].

**Висновки.** На підставі проведеного дослідження можемо узагальнити, що операційний ризик – це ймовірність виникнення втрат (збитків) або недоотримання запланованих доходів банку внаслідок прояву факторів, що виникають з таких джерел: навмисні або ненавмисні дії працівників, збої інформаційних систем, недосконалість внутрішніх процесів банку, у тому числі через відсутність належно організованого контролю або внаслідок впливу зовнішніх факторів.

Специфіка операційного ризику для банківської діяльності полягає в тому, що цей ризик супроводжує банк протягом усієї діяльності, пронизує усі її аспекти, притаманний будь-якому етапу життєвого циклу. Також характерною специфікою є те, що операційний ризик, як правило, проявляється одночасно з іншими банківськими ризиками (кредитним, ліквідності, ринковим тощо), впливає на банк в тандемі з ними, а це в загальному лише посилює негативний характер та економічний ефект впливу операційного ризику.

Операційний ризик важко прогнозований та має загрозливий вплив на діяльність банку. Він несе загрозу для діяльності банку у кожному мить його функціонування та в раз може принести банку значущі втрати (збитки) або ж привести до дефолту. Втрати від його реалізації непередбачувані і характеризуються більшою невизначеністю, ніж втрати від інших банківських ризиків. У зв'язку з цим операційний ризик неможливо повністю уникнути та звести до нуля, але такий ризик можна мінімізувати та пом'якшити його негативний вплив на банк з використанням ефективних заходів управління. Емпіричний аналіз економічної сутності операційного ризику, його джерел, факторів і особливостей, ґрунтуючись на світовому досвіді, здійснено для врахування у формуванні дієвого управління цим видом ризику.

Операційний ризик не можна ігнорувати, особливо в банківській діяльності. Управління операційним ризиком починається з розуміння важливості і необхідності управляти ним на рівні кожного працівника банку.

#### Література:

1. Ронді Коулман. Операційний ризик. 2011. URL: <https://www.researchgate.net/publication/227576075> (дата звернення: січень 2011).



- Rodney Koleman (2011). Operational Risk. < <https://www.researchgate.net/publication/227576075> > (2011, January).
2. Лейппольд М., Ваніні П. (2003). Кількісна оцінка операційного ризику. *Журнал ризику*. 2003. № 8. С. 1.
- Leirpold, M., and Vanini, P. (2003). The quantification of operational risk. *Journal of Risk*. (2003, November 3), 8, 1.
3. Харманціс Ф. Управління операційним ризиком у фінансових послугах та Нова Базельська угода, робочий документ. *Технологічний інститут Стівенса*. 2002.
- Harmantzis, F. (2002). Operational Risk Management in Financial Services and the New Basel Accord, working paper. *Stevens Institute of Technology*. (2002)
4. Гроді А. Д., Гарманціс Ф. К., Капле Г. Дж. Операційні ризики та довідкові дані: вивчення витрат, вимог до капіталу та зменшення ризику. *Технологічний інститут Стівенса, Хобокен, Нью-Джерсі*. 2005.
- Grody, A. D., Harmantzis, F. C. and Kaple G. J. (2005). Operational Risk and Reference Data: Exploring Costs, Capital Requirements and Risk Mitigation. *Stevens Institute of Technology, Hoboken, NJ*. (2005).
5. Аліна Міхаела Діма. Інструменти оцінки операційного ризику для якісного управління в надання банківських послуг. *Економічний амфітеатр*. 2009. С. 364–372.
- Alina Michaela Dima. (2009) Operational risk assessment tools for quality management in the provision of banking services. *Amfiteatru Economic*. (2009), 364–372.
6. Примостка Л. О. Банківські ризики. Теорія та практика управління : монографія. Київ : КНЕУ, 2008.
- Primostka L.O. (2008). *Bankivsky risiki. Teoria ta praktika upravlinnya*: monografiia. [Banking risks. Management theory and practice]. Kyiv: KNEU. [in Ukrainian]
7. Дмитрова О. С. Моделювання оцінки операційного ризику комерційного банку : монографія. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2010.
- Dmitrova O.S. (2010). *Modeluvannya otsinlyk operatsiynogo risiku: monografiia* [Modeling of operational risk assessment of a commercial bank]. Sumy: GHEI "UABS NBU". [in Ukrainian]
8. Лешченко В. В. Державне регулювання банківської діяльності в Україні: нагляд на основі оцінки ризиків. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej18/PDF/23.pdf>.
- Leshchenko V.V. *Dergavne reguluvannya bankivskoi diyalnosti v Ukraini: naglyad na osnovi otsinki rizykyv* [State regulation of banking in Ukraine: supervision based on risk assessment]. < <http://academy.gov.ua/ej/ej18/PDF/23.pdf> > [in Ukrainian]
9. Каджаєва М. Р. Банківські операції : навч. для студ. середовищ. проф. навч. закладів. Москва : Видавничий центр «Академія», 2008.
- Kajajeva M.R. (2008). *Bankivski operatsii: navch. dlya stud. seredovysch prof. navch. zakladiv*. [Banking operations: textbook for students. environments. prof. Education institutions] 4th ed., P. – Moscow: Publishing Center "Academy" (2008).
10. Євтушенко Г. В., Бабощко А. І., Бушля Д. І. Операційні ризики в системі банківської діяльності та нові шляхи їх попередження. *Глобальні та національні проблеми економіки. Збірник Миколаївського національного університету ім. В. О. Сухомлинського*. 2015. № 5. С. 396–400.
- Yevtushenko GV, Baboshko AI, Bushlya DI (2015). *Operatsiyni risiki v sistemi bankivskoi diyalnosti ta novi shlyahi ih poperedzhennya*. [Operational risks in the banking system and new ways to prevent them. Global and national economic problems]. *Zbirnik Mykolaiivskogo natsionalnogo universitetu im. V.O. Suhomlinskogo*. [Collection of Mykolayiv National University named after V.O. Sukhomlinsky]. (2015), 5, 396 – 400. [in Ukrainian]
11. 18 цитат відомих людей про ризиковані рішення. URL: <https://bizua.org/673/18-citat-vidomix-lyudej-pro-rizikovani-rishennya>.
- 18 tsytat vidomykh lyudey pro ryzykovani rishennya. [18 quotes from famous people about risky decisions]. < <https://bizua.org/673/18-citat-vidomix-lyudej-pro-rizikovani-rishennya> > [in Ukrainian]
12. Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах: Постанова Правління НБУ від 11.06.2018 № 64. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#Text>.
- Polozhennya pro orhanizatsiyu systemy upravlinnya ryzykamy v bankakh Ukrayiny ta bankivsk'kykh hrupakh: *Postanova Pravlinnya NBU vid 11.06.2018 № 64*. [Regulations on the organization of the risk management system in banks of Ukraine and banking groups: Resolution of the Board of the NBU dated 11.06.2018 № 64]. < <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#Text>. > [in Ukrainian]
13. Базельський комітет з банківського нагляду. *Базель III: глобальна нормативна база для більш стійких банків і банківських систем*. 2011. URL: <http://www.bis.org/publ/bcbs189.pdf>.
- Basel Committee on Banking Supervision (2011). *Basel III: a Global Regulatory Framework for More Resilient Banks and Banking Systems*. < <http://www.bis.org/publ/bcbs189.pdf>. >
14. Що таке операційний ризик? Фінансова енциклопедія. URL: [http://ua.nesrakonk.ru/operational\\_risk](http://ua.nesrakonk.ru/operational_risk).
- Shcho take operatsiynnyy ryzyk? *Finansova entsyklopediya*. [What is operational risk? Financial encyclopedia]. < [http://ua.nesrakonk.ru/operational\\_risk](http://ua.nesrakonk.ru/operational_risk) > [in Ukrainian]
15. Рогач О. І. Міжнародні фінанси. Операційний ризик : підручник для студентів. URL: <http://westudents.com.ua/glavy/99184-operatsyniy-rizik.html>.
- Rogach O.I. *Mizhnarodni finansy. Operatsiynnyy ryzyk. Pidruchnyk dlya studentiv* [International Finance. Operational risk. Textbook for students.] < <http://westudents.com.ua/glavy/99184-operatsyniy-rizik.html> > [in Ukrainian]
16. Історія банкрутства банку Barings. Електронна бібліотека освітньої літератури (2018–2021). URL: <http://lua.pp.ua/3/213705.html>.



*Istoriya bankrut-stva banku Barings. Elektronna biblioteka osvith'oyi literatury.* [Bankruptcy history of Barings Bank. Electronic library of educational literature] (2018-2021) < <http://ua.pp.ua/3/213705.html> >

17. Історія одного трейдера, або Як стати всесвітньо відомим. Фондові перегони. Економічна правда. 2008. URL: <https://funds2007.epravda.com.ua/publications/47a0604041a65/>.

*Istoriya odnogo treydera, abo Yak staty vsesvitn'o vidomym. Fondovi perehony.* [The story of a trader, or How to become world famous. Stock race]. *Ekonomichna pravda.* [Economic truth]. (2008). < <https://funds2007.epravda.com.ua/publications/47a0604041a65/> >

18. Сівкова К. Операційний ризик банку – методи та інструменти управління. *Європейський журнал економіки і менеджменту.* 2019. С. 314–319.

K. Sivkova. (2019). Operatsiynyy ryzyk banku – metody ta instrumenty upravlinnya [Bank operational risk – management methods and tools]. *Yevropeys'kyy zhurnal ekonomiky i menedzhmentu European Journal of Economics and Management?* 314–319.





Отримано: 18 листопада 2021 р.

Прорецензовано: 27 листопада 2021 р.

Прийнято до друку: 01 грудня 2021 р.

e-mail: chunitskaya\_307@ukr.net

DOI: 10.25264/2311-5149-2021-23(51)-89-94

Чуницька І. І., Ясентюк А. С. Функціонування страхового ринку України в умовах сучасної цифрової трансформації. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, грудень 2021. № 23(51). С. 89–94.

УДК: 368.02

JEL класифікація: G22, Q55

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-9718-1332>**Чуницька Ірина Іванівна,***доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансових ринків та технологій  
Державного податкового університету***Ясентюк Анастасія Сергіївна,***здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Державного податкового університету*

## ФУНКЦІОНУВАННЯ СТРАХОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ СУЧАСНОЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

У статті розглянуто стан ринку страхових послуг України на сучасному етапі в умовах діджиталізації та запровадження новітніх технологій. Досліджено основні складові ІКТ та представлено ТОП-10 страхових компаній за активами. Висвітлено головні проблеми, що перешкоджають його розвитку. Авторами охарактеризовано основні переваги впровадження сучасних додатків та використання е-полісів. Визначено, що завдяки впровадженню новітніх технологій в діяльність страхових компаній страховий ринок України матиме можливість виходу на новий значно вищий рівень і сприятиме його ефективному функціонуванню.

**Ключові слова:** страховий ринок, цифровізація, технології, страхова компанія, послуга.

**Чуницкая Ирина Ивановна,***доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры финансовых рынков и технологий  
Государственного налогового университета***Ясентюк Анастасия Сергеевна,***студентка второго (магистерского) уровня высшего образования  
Государственного налогового университета*

В статье рассмотрено состояние рынка страховых услуг Украины на современном этапе в условиях диджитализации и внедрения новейших технологий. Исследованы основные составляющие ИКТ и представлены ТОП-10 страховых компаний по активам. Отражены главные проблемы, препятствующие его развитию. Авторами охарактеризованы и основаны преимущества внедрения современных приложений и использования е-полисов. Определено, что благодаря внедрению новейших технологий в деятельность страховых компаний страховой рынок Украины будет иметь возможность выхода на новый значительно более высокий уровень и будет способствовать его эффективному функционированию.

**Ключевые слова:** страховой рынок, цифровизация, технологии, страховая компания, услуга.

**Iryna Chuniyska,***PhD, professor of Finance and digital technologies  
State Tax University***Anastasiia Yasentiuk,***student of the second (master's) level of higher education,  
State Tax University*

## UKRAINE'S INSURANCE MARKET FUNCTIONING IN TERMS OF MODERN DIGITAL TRANSFORMATION

The article considers the state of the market of insurance services of Ukraine at the present stage in the conditions of digitalization and introduction of the newest technologies. The authors proved that in order to successfully implement targeted transformation strategies in a difficult period, insurers must focus on customer needs. Advanced technology and new business models will allow insurers to become more digital and flexible in meeting these needs. What determines the relevance of this study. The main components of ICT were studied, and the TOP-10 insurance companies by assets were presented. The main problems that hinder its development are highlighted. The authors also describe the main advantages of implementing modern



*applications and using e-policies. It has been studied that the digitalization process in the insurance sector with technological development, reduced profits and reduced costs shows the impact of digitalization on the insurance industry through the use of big data, artificial intelligence, cognitive computing, predictive modeling, devices, telematics and the Internet of things. Analyzing the foreign experience of Europe, insurers are very interested in investing, especially in Germany, while in Poland, and found that willingness to invest in innovation is much lower; but none of the respondents said that their company does not want invest in innovation. Despite the diversity of research on the digitalization of the insurance market, there are many unresolved issues. It is determined that due to the introduction of new technologies in the activities of insurance companies, the insurance market of Ukraine will be able to reach a new, much higher level of effective functioning.*

**Keywords:** insurance market, digitalization, technologies, insurance company, service.

**Постановка проблеми.** Світова страхова індустрія стикається зі справді унікальним моментом своєї довгої історії. Фундаментальний зрив, викликаний пандемією COVID-19, прирівнюється до можливості для галузі переналаштуватись відповідно до нових суспільних реалій і потреб ринку.

Після десятиліття значних інвестицій у зміни все більше визнається цінність мети впровадження новітніх технологій як орієнтира. Крім нових засобів захисту від пандемій, зміни клімату та кіберзагроз, ціль може надихнути та спрямовувати стратегії для вирішення соціальних проблем щодо справедливості, рівності та сприяти вирішенню питання щодо прогалин в захисті страхувальників. Крім впливу пандемії, поточний кліматичний ризик і розвиток імператив стійкості вимагають від страховиків думати більше і працювати у взаємодії з іншими урядами, їхніми колегами в інших секторах та іншими зацікавленими сторонами.

Щоб успішно виконувати цілеспрямовані стратегії трансформації в складний період, страховики повинні зосередити свою діяльність на потребах клієнтів. Передові технології та нові бізнес-моделі дозволять страховикам стати більш цифровими та гнучкими у задоволенні цих потреб. Чим і зумовлена актуальність нашого дослідження.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідженнями окремих питань стосовно розвитку ринку страхування завдяки запровадженню сучасних технологій займався й продовжує займатися ряд вчених, до прикладу: В. Базилевич, О. Гаманкова, О. Залетов, К. Кйонсан, Р. Косія, М. Мюлер, В. Нечипоренко, Р. Пікус, Рейхарт та ін. Попри багатогранність наукових досліджень стосовно цифровізації страхового ринку, існує безліч невирішених питань, які потребують подальшого дослідження.

**Мета статті:** дослідити роль впровадження новітніх технологій в реалізації страхових послуг та її вплив на діяльність страховиків.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасних умовах підприємство може розраховувати на збереження конкурентних позицій лише при правильному використанні інформаційних технологій. Це важливо для компаній, що працюють у сфері фінансового посередництва, де важливо використовувати сучасні технології для просування своєї продукції, спрощення доступу користувачам та ведення бухгалтерського обліку відповідно до міжнародних стандартів та регулятора.

Розвиток ІТ-технологій знаходиться на високому рівні в банківському та фондовому бізнесі. Своєю чергою, страховий бізнес зараз отримує можливості для технологічного прориву. Запуск з початку 2018 р. продажів електронних полісів страхування відповідальності автомобілістів прискорив процес оцифрування страхового ринку. Частка компаній, які продають онлайн-поліси, зросла до 69 %.

Водночас збільшення продажів електронних полісів страхування відповідальності автомобілістів сприятиме подальшому багаторазовому збільшенню обсягів прямого страхування. 85 % страхових компаній використовують ІТ-рішення в процесі продажів. Зараз 75 % страхових компаній займаються впровадженням нових ІТ-продуктів і рішень. Незважаючи на те, що запуск електронного страхування відповідальності автомобілістів уже зажадав від страхових компаній значних інвестицій у розвиток або вдосконалення ІТ-систем, більшість із них продовжують інвестувати в нові технології [6].

Більшість визначень описують цифровізацію як:

- взяття процесів, вмісту чи об'єктів, які раніше були переважно (або повністю) фізичними чи аналоговими, і перетворення їх у переважно (або повністю) цифрові (Fichman, Dos Santos, & Zheng, 2014);
- вираження інформації в рядках 0 і 1, які називаються двійковими або цифровими рядками (Vogelsang, 2010).

Деякі з них є більш комплексними і містять обидва ці елементи, також вона характеризується деякими особливостями: мінливість, невизначеність, складність, неоднозначність також пов'язує фактичне підвищення активності в цьому напрямку.

Процес цифровізації в страховому секторі з технологічним розвитком, зниженням прибутку та потребами зниження витрат показує вплив цифровізації на страхову галузь через використання великих даних, штучного інтелекту / когнітивних обчислень, прогнозного моделювання, пристроїв, телематики та інтер-

нету речей у створенні ланцюга вартості. Природу ІТ у страхуванні також було показано через Green IT (Essvale Corporation Limited, 2009).

Ми пропонуємо таке визначення цифровізації, воно означає впровадження інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) в страховий бізнес з метою скорочення витрат і збільшення прибутків. Проте більшість сучасних досліджень демонструє процес цифровізації страхових компаній саме на основі ІКТ. Рис. 1 показує логіку предмета нашого дослідження: розвиток цифровізації в страхуванні, яка відповідно до рівня та виду технології інтегрована в діяльність компанії.

Меншою одиницею цифровізації є програмне забезпечення. Інший технологічний персонал також може бути використаний у страховій діяльності [1].

Програмне забезпечення є різновидом інформаційно-комунікаційної технології. Але в офіційному звіті компанії не ілюструють такий вичерпний параметр, як ІКТ. Інформаційно-комунікаційні технології включають комп'ютери, програмне забезпечення, електронні компоненти та телекомунікаційне обладнання. Весь процес впровадження та використання ІКТ називається цифровізацією.



**Рис. 1. Логіка розвитку цифровізації в страхових компаніях**

Джерело: [6].

Основною метою інформаційно-комунікаційних технологій на страховому ринку є створення та використання знань та обмін інформацією.

Роль ІКТ змінюється: раніше ІКТ були інструментом обробки даних, але після впровадження Big Data в економіку вона стала інструментом для створення нових типів даних. Страхова галузь повністю залежить від здатності перетворювати вихідні дані у вхідну інформацію про клієнтів, ринки, конкурентів та бізнес-середовище. Тому сучасний страховий бізнес шукає можливості зменшити асиметрію інформації за умови зростання вартості ризиків.

Страховики також повинні зміцнити своє поточне фінансове становище шляхом суворої оптимізації витрат та ефективного розподілу капіталу. Оскільки інноваційні інвестиції мають бути ефективними, а не просто слугувати для зниження витрат. При цьому ймовірна більша консолідація, оскільки страховики шукають такі технології, щоб стимулювати зростання та продажі та успішно забезпечити стратегічну спрямованість. На нинішньому складному та динамічному страховому ринку прослідковується закономірність, що найбільші ризики та найбільші можливості зростання тісно переплітаються. Найважливіші стратегічні та тактичні переваги страховиків внутрішньо пов'язані між собою і взаємно підсилюють один одного.

Саме використання сучасних технологій є ключовим шляхом успіху та перемог в найгострішій конкурентній боротьбі. На нинішньому етапі розвитку перевагу отримує та компанія, яка пропонує різним категоріям споживачів такий розширений спектр послуг:

- орієнтований на клієнтів набір послуг;
- оптимальний час реалізації цих послуг;
- максимально зручна форма укладання полісу та найбільш доступна його ціна [1].

За останні роки ряд страхових компаній на українському ринку («ARX», «Уніка», «ТАС СГ», «PZU Україна», «ВУСО» та ін.) у зв'язку з пошуком нових малозатратних каналів збуту своїх продуктів удосконалили свій продаж у режимі online. Тому доцільним є проаналізувати активність страхового ринку України за 9 місяців 2021 р. Він показав зростання на 15,4 %. Валові страхові премії страховиків зросли з 33 млрд грн до 38,1 млрд грн. Чисті премії – 35,2 млрд грн. Виплати перевищили 13,4 млрд грн. У звітному періоді було укладено 99,9 млн договорів страхування. Загалом на 30 листопада на страховому ринку України працювало 156 страховиків, у т.ч. 143 ризикові компанії та 13 зі страхування життя [2].



У третьому кварталі активи українських страховиків незначно зросли, незважаючи на припинення діяльності поряд із учасниками ринку. Валові страхові премії у більшості сегментах страхування зросли порівняно з попереднім кварталом.

Активи страховиків України за балансом склали 65,6 млрд грн, тоді як на аналогічну дату на рік раніше – 61,9 млрд грн. Обсяг активів, визначених законодавством для надання коштів страхових резервів, 46,9 млрд грн. Обсяг сформованих страхових резервів зріс до 35,6 млрд грн. Обсяг сплачених статутних капіталів скоротився до 8,8 млрд грн.

На учасників проекту Insurance TOP припадає майже 90 % ринку ризикового страхування та 96 % лайфового ринку.

Таблиця 1

**ТОП-10 найбільших страхових компаній за розміром активів за 9 місяців 2021 р.**

№	Назва страхової компанії	Активи станом на 30.09.2021 р., тис. грн
1.	ARX	3 567 049
2.	УСГ	3 364 057
3.	УНІКА	2 928 801
4.	PZU Україна	2 921 256
5.	ТАС СГ	2 716 239
6.	ІНГО	2 382 986
7.	АРСЕНАЛ СТРАХОВАННЯ	1 909 085
8.	КНЯЖА	1 456 207
9.	UNIVERSALNA	1 252 515
10.	ОРАНТА	1 007 892

Джерело: [2].

За даними табл. 1 можемо побачити, що ключову позицію на страховому ринку за активами в Україні станом на 30.09.2021 р. займає страхова компанія «ARX». Наступні позиції займають страхові компанії УСГ, УНІКА, PZU Україна, ТАС СГ. Подані страхові компанії відіграють найбільш активну роль на страховому ринку в Україні

Згідно з проведеним дослідженням Sollers Consulting до 2031 р. більше восьми з десяти провідних страхових компаній на ринках будуть тримати орієнтир на хмарні технології і роботизовану автоматизацію процесів (RPA). Звичайно, штучний інтелект і машинне навчання також будуть важливі, проте їх оцінка трохи нижча у порівнянні з RPA. Хоча відкриті API інтерфейси майже так само важливі, інтернет речей (IoT), телематика і блокчейн не розглядаються як головні проблеми в страховій галузі. Такими є результати опитування головних керівників і професіоналів у страховій сфері, проведеного Sollers Consulting. Значно розширилась готовність страховиків до впровадження інновацій, тому вони будуть значно впливати на критично важливі функції. Завдяки цьому керівники страхових компаній будуть намагатись налагоджувати більше партнерських відносин, щоб модернізувати свої ІТ, базуючись на хмарних рішеннях [7].

Якщо досліджувати зарубіжний досвід Європи, то страховики дуже зацікавлені в інвестиціях, особливо це спостерігається в Німеччині, в той час як в Польщі готовність вкладати кошти в інновації значно нижча. Проте жоден з респондентів опитування не заявив, що їхня компанія не бажає інвестувати в інновації, і лише 2,6 % респондентів заявили, що вони будуть інвестувати в інновації лише незначні суми. Відмінності у відношенні до інновацій на різних світових ринках можуть бути пов'язані з різним рівнем цифровізації та усвідомленням важливості цього процесу в кожній країні. Страхові онлайн агрегати змінили страхову сферу і з технічної точки зору. Страховики були вимушені розробити такі рішення для дуже швидкого обслуговування сайтів порівняння цін. Швидкість, якість і ціна стали більш важливими в страховому бізнесі. Професіонали страхової галузі знають, що хмарні технології забезпечують більшу гнучкість бізнесу і операційну ефективність. Це набуває все більшого значення в епоху інтегрованих та інтелектуальних екосистем. Банківські інститути і страхові докладають великих зусиль для оцифровки продажів страхових послуг.

Однак, щоб домогтися успіху в цьому, їм необхідно впровадити гнучкі страхові платформи, які дозволять швидко реагувати на мінливі ринки. Дослідження показало, що страховики приділяють все більше уваги своїм основним системам, які в багатьох випадках відстають від технологічних досягнень. Керівники та експерти страхових компаній переконані, що основні системи переходять в хмару. Також було виявлено, що базові системи страхування, розроблені на національному рівні, здаються більш важливими, ніж базові системи, розроблені на міжнародному рівні. З точки зору глобалізації, національне мислення

в цій області може викликати здивування. Але страхування як і раніше залежить від політики і розвитку країни. Регулювання – одна з багатьох причин цього. Швидкість цифровізації ще не досягла своєї межі, і є явні ознаки цього. У той час як страхова галузь багато говорить про бізнес-моделі, засновані на даних, цінність даних використовується тільки в дуже ізольованих напрямках. Запровадження 5G збільшить обсяг доступних даних [2]. Страховикам складно його використовувати, до прикладу, в Україні ще не провели такий рівень інтернету. Інтернет мережа сильно змінила такі галузі, як гастрономія, туризм та засоби масової інформації. Продукти не зазнали істотних змін, але способи їх пропозиції і продажу повністю змінилися. Те ж саме відбувається і в сфері страхування.

Важливим явищем стає цифровізація в страхових компаніях. Це відкриває нові можливості для розвитку бізнесу. Дослідження показало дилему між теоретичною базою та практичною реалізацією процесів цифровізації в страхуванні:

– цифровізація страхування стає важливою темою в науці; є певна неоднозначність у розумінні визначення, структури та механізму цифровізації в страхуванні. Інформаційні технології загальноприйняті як атрибут цифровізації;

– показники витрат на ІТ та валової вартості програмного забезпечення є єдиними параметрами з фінансовою звітністю, які можуть бути використані для аналізу цифрової діяльності в страховій компанії. Ми показали лише частину інструментів, які зараз використовуються в окремих страхових групах: інформаційні технології та програмне забезпечення [7].

Для підняття рівня розвитку автострахування в Україні необхідні дієві інноваційні інструменти. Такими заходами, по-перше, може бути розвиток нових каналів реалізації страхових послуг, особливо удосконалення розвитку інтернет-страхування.

Створення та впровадження інформаційної системи «Електронний поліс», що дозволить забезпечити оперативне внесення повної достовірної інформації про укладені договори страхування, здійснювати контроль за наявністю чинного полісу для будь-якого транспортного засобу, зареєстрованого в Україні, унеможливити виготовлення та використання фальшивих полісів та протидіяти страховому шахрайству [3].

Використання е-полісів у страхуванні має певні переваги, які збільшують його попит до використання. До таких переваг належать:

1. Дуже швидке та зручне оформлення. Таке оформлення можна здійснити з будь-якого пристрою, який має доступ до мережі Інтернет.

2. Реєстрація е-полісу в базі Моторного страхового бюро України займає не більше однієї хвилини (якщо це автострахування).

3. Майже виключено шахрайство і підробка за рахунок швидкої перевірки дійсності е-полісу.

4. Зручність використання – завантаживши в телефон, який у сучасної людини завжди з нею, виключає можливість пошкодження, знищення е-полісу. Пошук цифрового документа в базі МТСБУ ведеться за номером автомобіля або номером поліса страхування цивільної відповідальності власників автотранспортних засобів, тому власникові не загрожуватиме штраф від працівників поліції за відсутність паперового документа.

5. Придбання е-полісу через інтернет відсутність тиску з боку агента, який пропонує додаткові види страхування, що є дуже зручним для потенційних страхувальників.

Мобільні додатки поєднують в собі переваги використання інтернету з допомогою комп'ютера або смартфона в одному місці. Правда, вони не є оптимальним каналом контакту, однак помітно, що для клієнтів представляють все вагомніше значення саме у відношенні продуктів страхування майна з високою частотою дрібних пошкоджень [4].

Запровадження мобільних додатків для споживачів дасть такі переваги страховим компаніям:

- повідомити про страховий випадок;
- викликати допомогу у разі настання страхового випадку;
- визначити розташування місця аварії з допомогою GPS;
- здійснити телефонний контакт з гарячою лінією страховика;
- проведення експертизи шляхом трансляції відео за допомогою мобільного додатку на смартфоні клієнта співробітникам компанії в офіс, який має можливість віддаленої оцінки збитку;
- обслуговування збитку;
- зробити і надіслати фото пошкоджень;
- записати огляд пошкодження на відео за допомогою мобільного додатку;
- відстежувати етапи обробки справи з допомогою мобільного додатку;
- оскаржити рішення страховика.



Отже, сьогодні ринок страхування України перебуває на стадії розвитку і має досить багато проблем, проте впровадження сучасних новітніх технологій в діяльність страхових компаній виступатиме ключовим напрямком розвитку ринку та сприятиме виходу на новий значно вищий рівень і дозволить ефективно функціонувати.

### Література:

1. Заволока Ю., Єфременко А., Малащенко Ю. Особливості функціонування страхового ринку України в умовах сучасної цифрової трансформації. *Економіка та держава*. 2020. № 6. С. 102–106.  
Zavoloka Yu., Yefremenko A., Malashenko Yu. (2020) Osoblyvosti funktsionuvannya strakhovoho rynku Ukrainy v umovakh suchasnoi tsyfrovoi transformatsii. [Features of functioning of the insurance market of Ukraine in the conditions of modern digital transformation.] *Ekonomika ta derzhava* [Economy and state], 6. 102–106. [in Ukrainian]
2. Рейтинг страхових компаній за 9 місяців 2021 року. *Форіншуренс – страхування в Україні*. 2021. URL: <https://forinsurer.com/ratings/nonlife/21/9/3>  
Reitynh strakhovykh kompanii za 9 misiatsiv 2021 roku. [Rating of insurance companies for 9 months of 2021.] *Forinshurens – strakhuvannia v Ukrain.* <<https://forinsurer.com/ratings/nonlife/21/9/3>> [in Ukrainian] (2021).
3. Шишпанова Н. Пріоритети розвитку автотранспортного страхування в Україні. *Міжнародна науково-практична конференція*. 2020. С. 99–100.  
Shyshpanova N. (2020) Priorytety rozvytku avtotransportnoho strakhuvannia v Ukraini. *Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia*. 99-100. [in Ukrainian]
4. Клапків Ю. М. Мобільні додатки в онлайн дистрибуції страхових послуг. *Наукові праці : наук. журн. Чорном. нац. ун-т ім. Петра Могили*. Тернопіль. 2018. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/jspui/bitstream/316497> (дата звернення: 25.12.2021). [in Ukrainian]
5. Електронний поліс ОСЦПВ – надійний та сучасний вид страхового захисту (МТСБУ). Офіційний сайт МТСБУ. URL: <http://www.mtsbu.ua/ua/presscenter/news/137851/> (дата звернення: 28.12.2021).  
Elektronnyi polis OSTsPV – nadiinyi ta suchasnyi vyd strakhovoho zakhystu (MTSBU). [OTSPV electronic policy is a reliable and modern type of insurance protection]. Ofitsiynyy sayt MTSBU. [The official website MTSBU]. <<http://www.mtsbu.ua/ua/presscenter/news/137851/>> [in Ukrainian] (2021, December, 28)
6. EY Consulting; 2021 Global Insurance Outlook: The Drive for Transformation and Growth, Ernst & Young, (2020) – офіційний веб сайт – <[https://assets.ey.com/content/dam/ey/sites/eycom/en\\_gl/topics/insurance/insurance-pdfs/ey-2021-global-insurance-outlook.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey/sites/eycom/en_gl/topics/insurance/insurance-pdfs/ey-2021-global-insurance-outlook.pdf)> (2021, грудень, 28)  
EY Consulting; 2021 Global Insurance Outlook: The Drive for Transformation and Growth, Ernst & Young, (2020) Ofitsiynyy sayt. [The official website]. <[https://assets.ey.com/content/dam/ey/sites/eycom/en\\_gl/topics/insurance/insurance-pdfs/ey-2021-global-insurance-outlook.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey/sites/eycom/en_gl/topics/insurance/insurance-pdfs/ey-2021-global-insurance-outlook.pdf)> [in Ukrainian] (2021, December, 28)
7. Insurance TOP. *Науковий журнал*. 2021. № 7 (83). Офіційний сайт. URL: [https://forinsurer.com/insurancetop\\_83](https://forinsurer.com/insurancetop_83) (дата звернення: 28.12.2021).  
Insurance TOP. *Scientific journal* (2021), 7(83). Ofitsiynyy sayt. [The official website]. <[https://forinsurer.com/insurancetop\\_83](https://forinsurer.com/insurancetop_83)> [in Ukrainian] (2021, December, 28)

**ОБЛІК,  
АНАЛІЗ ТА АУДИТ**

---



Отримано: 01 грудня 2021 р.

Прорецензовано: 18 грудня 2021 р.

Прийнято до друку: 20 грудня 2021 р.

e-mail: iershova.ny@gmail.com

olha.kryvytska@oa.edu.ua

DOI: 10.25264/2311-5149-2021-23(51)-96-102

Єршова Н. Ю., Кривицька О. Р. Аналітичні аспекти внутрішнього аудиту на підприємстві в контексті нових трендів та викликів. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острого : Вид-во НаУОА, грудень 2021. № 23(51). С. 96–102.

УДК: 657.6

JEL-класифікація: D 83, G32, M 42

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0003-3544-3816>

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-0844-3362>

**Єршова Наталя Юріївна,**

*доктор економічних наук, професор*

*Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*

**Кривицька Ольга Романівна,**

*доктор економічних наук, професор*

*Національного університету «Острозька академія»*

## АНАЛІТИЧНІ АСПЕКТИ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ В КОНТЕКСТІ НОВИХ ТРЕНДІВ ТА ВИКЛИКІВ

Стаття присвячена дослідженню аналітичних аспектів внутрішнього аудиту в контексті нових трендів та викликів. Систематизація проблемних аспектів внутрішнього аудиту показала, що вимоги до вдосконалення аналітичних аспектів внутрішнього аудиту стають все більші високими. Обґрунтовано, що технології аналізу даних важливі для впровадження процедур безперервного моніторингу на підприємстві. Побудовано профіль опитування, на якому може базуватися аналітика ризиків. Систематизовано ключові ризики для внутрішнього аудиту, які сприятимуть покращенню його організації та уможливають надання ризик-орієнтованих та об'єктивних аудиторських послуг, консультацій та професійної думки для зацікавлених сторін «домашнього офісу» підприємства.

**Ключові слова:** внутрішній аудит, управління, ризики, управління змінами, аналітика.

**Єршова Наталья Юрьевна,**

*доктор экономических наук, профессор*

*Национального технического университета «Харьковский политехнический институт»*

**Кривицкая Ольга Романовна,**

*доктор экономических наук, профессор*

*Национального университета «Острожская академия»*

## АНАЛИТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА НА ПРЕДПРИЯТИИ В КОНТЕКСТЕ НОВЫХ ТРЕНДОВ И ВЫЗОВОВ

Статья посвящена исследованию аналитических аспектов внутреннего аудита в контексте новых трендов и вызовов. Систематизация проблемных аспектов внутреннего аудита показала, что требования к усовершенствованию аналитических аспектов внутреннего аудита становятся все более высокими. Обосновано, что технологии анализа данных важны для внедрения процедур непрерывного мониторинга на предприятии. Построен профиль опроса, на котором может базироваться аналитика рисков. Систематизированы ключевые риски для внутреннего аудита, которые будут способствовать улучшению его организации и позволяют предоставлять риск-ориентированные и объективные аудиторские услуги, консультации и профессионального мнения для заинтересованных сторон «домашнего офиса» предприятия.

**Ключевые слова:** внутренний аудит, аналитика, управление, риски, управление изменениями.

**Natalia Iershova,**

*Doctor of Economics sciences, Professor;*

*National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»*

**Olha Kryvytska,**

*Doctor of Economics sciences, Professor;*

*The National University of Ostroh Academy*

## ANALYTICAL ASPECTS OF THE ENTERPRISE'S INTERNAL AUDIT IN THE CONTEXT OF NEW TRENDS AND CHALLENGES



*The article is devoted to the study of the analytical aspects of internal audit in the context of new trends and challenges. The systematization of problematic aspects of internal audit has shown that the requirements for improving the analytical aspects of internal audit are becoming higher. These benefits can only be realized when internal audit not only uses data analysis techniques to automate individual audit procedures, but fully integrates these methods into the internal audit lifecycle. A survey profile has been built on which risk analytics can be based.*

*The key risks for internal audit have been systematized. It will contribute to the improvement of its organization and allow the provision of risk-oriented and objective audit services, advice and professional opinion.*

*There are many tools which can help to collect and manage data, and while this can provide exceptional opportunities for business decision making and development, it also poses the challenge of finding appropriate applications that meet the unique needs of an organization. The audit should assist in the creation, integration, and deployment to conduct appropriate audits and controls to ensure that it is fully fit for purpose and cost. It is substantiated that data analysis offers internal auditors a multidimensional view of data, which improves data transformation and enables proactive risk management, which is what the internal audit stakeholders expect.*

*Attention is paid to the role and importance of internal audit in corporate culture, assessing the values and goals of the company.*

*The research results have practical orientation, since a properly constructed internal audit system allows achieving stability in business development.*

**Keywords:** *internal audit, analytics, management, risks, change management.*

**Постановка проблеми.** Не тільки економічна криза, як наслідок COVID-19, але й технологічні інновації, посилення конкуренції визначають необхідність змін в системі управління діяльністю суб'єктів господарювання. Це стосується оцінки ризиків та більш ефективного управління подіями, що спричиняють негативні наслідки для підприємства. Реагуючи на нові виклики, компанія Heineken оновила свою стратегію зростання – EverGreen. Її завдання – підвищення ефективності та створення довгострокової цінності. За останні кілька років внутрішній аудит перетворився на впливову функцію всередині організації, що сприяє виявленню та оцінці ключових ризиків та виконує консультативну роль для осіб, які приймають рішення. Тому визначення детермінант розвитку аналітики внутрішнього аудиту зараз на часі.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Значними внесками у розвиток теорії та практики внутрішнього аудиту є дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених, серед яких М. Т. Білуха, М. І. Бондар, Ф. Ф. Бутинець, С. Ф. Голов, Т. О. Каменська, Н. Кастанхьєра, М. Д. Корінько, Р. Крейг, Дж. Крейвелл, А. М. Кузьмінський, О. А. Петрик, Л. Родригес, В. С. Рудницький, А. Ташакоррі, В. Г. Швець та ін. [1–8]. Сучасні тенденції в сфері науки та практики внутрішнього аудиту визначають, що останній перебуває під більш пильною увагою, щоб мати змогу ефективно виявляти та оцінювати ключові ризики та виконувати консультативну роль для забезпечення сталого розвитку економічного суб'єкта.

**Мета і завдання дослідження:** визначити детермінанти розвитку аналітики внутрішнього аудиту. Для цього на основі системного аналізу необхідно встановити найбільш проблемні аспекти внутрішнього аудиту, встановити ключові ризики для внутрішнього аудиту, окреслити важливість аналітики аудиту для відповідності сучасним запитам та завданням.

**Виклад основного матеріалу.** У системі управління діяльністю підприємства внутрішній аудит є складовою забезпечувальною підсистемою і призначений для інформаційного супроводження розробки та ухвалення управлінських рішень [4; с. 8–10]. У стандарті Міжнародного Інституту внутрішніх аудиторів розкрито сутність внутрішнього аудиту через діяльнісний підхід: як надання гарантій, а також консультацій щодо удосконалення діяльності підприємства, у тому числі управлінської [11]. Останні дослідження вказують на те, що внутрішній аудит є дієвим інструментом для покращення оцінки ризиків в процесі бухгалтерської та управлінської діяльності [16; 17]. З позицій інституційної теорії, управління ризиками визначається як ключовий внесок у досягнення інституційних цілей і місій. Інституційний вектор розвитку забезпечують міжнародні стандарти управління, управління ризиками, внутрішнього контролю, внутрішнього аудиту [12–15]. На підтвердження цієї тези М. Фулоп зазначає, що внутрішній аудит має здійснюватися відповідно до міжнародних стандартів та правових норм для оцінки управління ризиками та системи внутрішнього контролю в організації [6]. Проте, практична дієвість внутрішнього аудиту визначається наявністю певних проблемних аспектів. Для їх встановлення та систематизації нами проведено опитування менеджерів підприємств Харківського та Рівненського регіону (вибірка становила n=35 підприємств середнього бізнесу) (рис. 1).



**Рис. 1. Результати опитування щодо найбільш проблемних аспектів внутрішнього аудиту, %**

*Джерело:* розраховано авторами.

За результатами можна побачити, що основними проблемами респондентами визначені брак необхідних методичних розробок, недостатня кількість кваліфікованих кадрів, відсутність уніфікованих форм необхідних документів, недостатній досвід діяльності внутрішніх аудиторів та ін. Дійсно, зазначені проблемні аспекти створюють перешкоди в організації внутрішнього аудиту на підприємстві, а також створюють підґрунтя до подальшого удосконалення теорії та методології внутрішнього аудиту.

Далі дослідимо більш предметно проблемні аспекти для встановлення детермінант розвитку внутрішнього аудиту.

Одним з проблемних аспектів внутрішнього аудиту (рис. 1) визначено брак необхідних методик внутрішнього аудиту, робочої документації, звітів, що призначені для забезпечення стабільної діяльності служби внутрішнього аудиту з точки зору організації. З погляду теорії агенських відносин звіти внутрішніх аудиторів є засобом комунікації і мають допомагати донести результати аудиту до зацікавлених сторін. Р. Чемберс у 2018 р. зазначив, що кінцева мета внутрішнього аудиторського звіту полягає в тому, щоб переконати користувачів вжити необхідних заходів для покращення діяльності організації. Покращення структури аудиторських звітів може бути визначено за результатами опитування зацікавлених сторін. Ключовими питаннями можуть бути такі: «Яка інформація потрібна користувачам? Як найкраще задокументувати виконану роботу внутрішнього аудитора? Як краще передати результати, які при розгляді вплинуть на організацію?» Відповіді на такі питання можуть не тільки забезпечити удосконалену структуру звіту, але й бути додатковою ініціативою для забезпечення безпеки та оцінки апетиту підприємства до ризику.

Будь-яка дія пов'язана з певним ступенем ризику, тому ризик є частиною діяльності підприємства. У ISO 31000/2018 зазначено, що ризик може бути визначений як вплив невизначеності на цілі [13]. За такою логікою, ефект може визначатися як відхилення від того, що можна було б очікувати. У разі позитивного відхилення з'являються можливості, у разі негативного – ризик. У принципах, які викладені в COSO (2007 р.), визначено, що невід'ємна передумова корпоративного управління ризиками полягає в тому, що кожна організація існує для створення цінності для заінтересованих сторін. Тому, ISO 31000 (2018 р.) визначає, що спектр управління ризиками складається із систематичного застосування політики, процедур та практики управління, включаючи комунікацію, консультації, встановлення контексту та оцінку, лікування, моніторинг, ресстрацію та звітність про ризику [13].

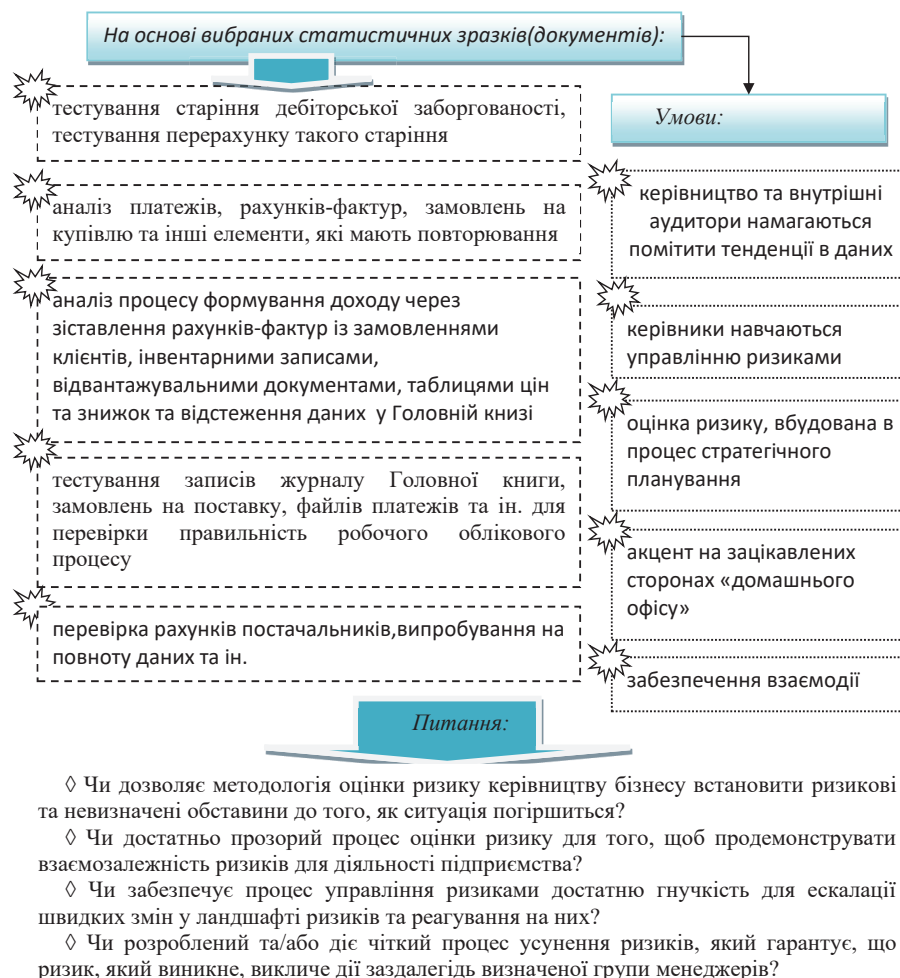
Для досягнення цілі зменшення або оцінки ризиків фахівці мають використовувати технології, зокрема аналітику даних у внутрішньому аудиті. В такому аспекті це дієвий шлях для: 1) підвищення ролі внутрішнього аудиту у галузі управління ризиками; 2) забезпечення впевненості; 3) рівноправного партнерства в корпоративному управлінні.

На підтвердження цієї тези АІСРА визначив аналітику даних як «мистецтво та науку виявлення та аналізу закономірностей, виявлення аномалій та вилучення іншої корисної інформації, яка пов'язана з предметом аудиту, за допомогою аналізу, моделювання та візуалізації з метою планування чи проведення аудиту» [18].

Дослідження, проведені світовими аналітичними агенціями, підтверджують, що аналітика аудиту

значно поширилася останніми роками [19; 20]. Проте служби внутрішнього аудиту підприємств її використовують не достатньо. Однією з причин, що стримують практичне використання аналітики аудиту, є недостатня кількість кваліфікованих кадрів та недостатній досвід діяльності внутрішніх аудиторів, що також підтверджено результатами опитування (рис. 1). Другою вадою для практичного використання аналітики аудиту, на нашу думку, є брак коштів для інвестицій. Дійсно, для того, щоб використовувати аналітику даних на високому рівні зрілості та узгодженості із стратегічними цілями діяльності організації, необхідні інвестиції (значні) у технології, а також експертна допомога при практичному впровадженні. Відсутність або брак вказаних елементів призводить до того, що на більшості підприємств або взагалі не використовують аналітику даних, або використовують не структуроване, тобто час від часу.

В умовах четвертої промислової революції багато компаній реалізують проекти з впровадження технологій у галузі автоматизації роботизованих процесів (RPA), штучного інтелекту (AI), блокчейну та Інтернету речей (IoT), всі з яких засновані на надійних програмах аналізу даних або вимагають їх. Інформаційні технології мають вирішальне значення для довгострокового успіху більшості підприємств. На сьогодні варіантами програмного забезпечення аналізу даних є Microsoft Excel, Access, IDEA, SAS. Завдяки використанню інформаційних технологій для внутрішнього аудитора стає можливим багатовимірне представлення даних, що здатне покращити перетворення даних і уможливує попереджувальне управління ризиками. Крім того, інформаційні технології сприяють впровадженню нових бізнес-ініціатив, а також постійному вдосконаленню поточних процесів, у тому числі процесу внутрішнього аудиту. Вважаємо, що аналітика даних актуальна для всіх етапів аудиту. При плануванні це може допомогти полегшити профіль ризиків за допомогою аналізу фінансової звітності [21; 22], аналізу моделі переваг та стратегії [23] та іншого детального аналізу даних, таких як виручка, запаси та нарахування заробітної плати, для виявлення аномалій, закономірностей та прогалин внутрішнього контролю. Нами пропонується профіль опитування, на якому може базуватися аналітика ризиків (рис. 2).



**Рис. 2. Профіль опитування, на якому може базуватися аналітика ризиків**

Джерело: розроблено авторами.



На нашу думку, профіль опитування, на якому може базуватися аналітика ризиків, може бути розширений за умов потреби оцінки безперервності бізнесу, безпеки працівників, захищеності інформаційних систем та ін. В такому разі будуть потрібні додаткові ініціативи щодо інвестиції у більш «суворі» процедури тестування. Технології аналізу даних важливі для впровадження процедур безперервного моніторингу, коли з'являється можливість виявляти загрози кібербезпеці, проводити тестування: доступу користувачів, записів журналу головної книги, правильності касових документів та ін.

Важливими залишаються і питання аналітики звітності. Можливості візуалізації у звітності допомагають представляти зацікавленим сторонам «домашнього офісу» підприємства чіткіші та глибокі спостереження та ідеї [24; 25].

Проте, сучасні тенденції та виклики створюють ризики і для внутрішнього аудиту. Серед них забезпечення належного рівня професіоналізму внутрішніх аудиторів, розуміння керівництвом та аудиторами ролі внутрішнього аудиту в корпоративній культурі та при проведенні м'якого контролю, розвиток навичок у використанні аналітики даних та дотриманні кібербезпеки при проведенні внутрішнього аудиту на підприємстві (рис. 3).

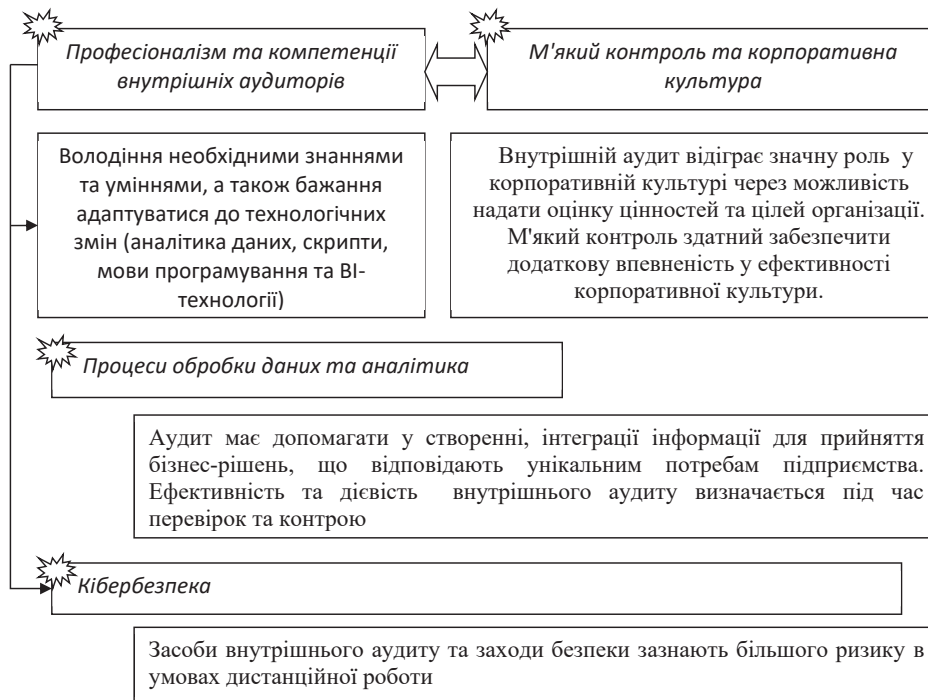


Рис. 3. Ключові ризики для внутрішнього аудиту

Джерело: систематизовано авторами.

На тлі змін у процесах управління портфель навичок та атрибутів, які визначають професійний успіх, також змінюється, тому внутрішні аудитори мають допомогти покращити організацію, їх найважливіші здібності можуть зводитися до розуміння (і реагування) реальності того, що зміни відбуваються постійно та швидко.

Справді, корпоративна культура стає все більш важливою темою для багатьох організацій та розглядається як важлива частина стратегії залучення та утримання інтелектуального капіталу будь-якої компанії. Тому масштабування внутрішнього аудиту забезпечується такими його видами, як, наприклад, культура організації; корпоративне управління; стратегічне планування та управління ризиками. Зміни у культурі, за які рішуче виступають внутрішні аудитори, що працюють у корпоративному просторі, можуть відіграти значну роль у здійсненні управління ризиками, що може означати, що пропаганда культури ризику в суб'єктах економіки може бути пов'язана з ефективним структуруванням системи внутрішнього аудиту.

**Висновки.** Внаслідок необхідності адаптації підприємств до складних економічних умов зростають очікування від внутрішнього аудиту з боку зацікавлених сторін. Саме тому використання методів та інструментів аналізу даних може докорінно змінити те, яким чином внутрішній аудит відповідає на всі очікування. Завдяки аналітиці внутрішнього аудиту керівництво та менеджмент в змозі підвищити ефективність своєї роботи, отримати більш глибоке розуміння бізнесу, сприяти вдосконаленню підходів до моніторингу. Еволюція функції внутрішнього аудиту прискорюється: ці функції стають більш актуаль-

ними та затребуваними на підприємстві. В контексті всесвітнього впровадження звітності стабільного розвитку внутрішній аудит матиме визначальне значення, оскільки саме через нього іде процес створення фонду організації, який відноситься до ESG-факторів.

### Література:

1. Бутинець Ф. Ф., Бутинець Т. А. Господарський контроль як наука: формування її складових. *Вісник ЖДТУ*, 2012, 1(59), 14–21.
2. Butynets, F. F., Butynets, T. A. (2012). Hospodarskyi kontrol yak nauka: formuvannya yii skladovykh [Economic control as a science: the formation of its components]. *Visnyk ZhDTU [Bulletin of ZhSTU]*, 1(59), 14–21. [in Ukrainian].
3. Каменська Т. О. Внутрішній аудит: виникнення та розвиток. *Статистика України*, 2015, 4, 60-68.
4. Kamenska, T. O. (2015). Vnutrishnii audyt: vynyknennia ta rozvytok [Internal audit: origin and development]. *Statystyka Ukrainy [Statistics of Ukraine]*, 4, 60-68. [in Ukrainian].
5. Рудницький В. С. *Внутрішній аудит: методологія, організація*. Монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2000, 103.
6. Rudnitskiy, V. S. (2000). Vnutrishnii audyt: metodolohiia, orhanizatsiia [Internal audit: methodology, organization]. *Monohrafiia [Monograph]*. Ternopil: Ekonomichna dumka, 103. [in Ukrainian].
7. Петрик О. А., Гойло, Н. В. Організаційно-методичні основи внутрішнього аудиту корпоративних прав. *Ефективна економіка*, 2017. 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5525>.
8. Petryk, O.A., Hoilo, N.V. (2017). Orhanizatsiino-metodychni osnovy vnutrishnoho audytu korporatyvnykh prav [Organizational and methodological bases of internal audit of corporate rights]. *Efektynva ekonomika [Effective Economy]*, 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5525>. [in Ukrainian].
9. Єршова Н. Ю. Методичні аспекти та особливості аудита товарно-матеріальних цінностей підприємства. Праці XV Всеукр. наук.-практич. конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Фінансова політика соціально-економічного розвитку регіонів України» (19 квітня 2012 р.), Дніпропетровськ. – Дніпропетровськ : ДДФА, 2012, с. 114-116. URL : <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/2935?mode=full>. (дата звернення: 24.10.2021 р.).
10. Yershova, N. Yu. (2012). Metodychni aspekty ta osoblyvosti audyta tovarno-materialnykh tsinnosti pidpriemstva [Methodological aspects and features of the audit of inventory of the enterprise]. *Pratsi KhV Vseukr. nauk.-praktich. konferentsii studentiv, aspirantiv ta molodykh vchenykh «Fiansova polityka sotsialno-ekonomichnoho rozvytku rehioniv Ukrainy» (19 kvitnia 2012 r.) [Works of the XV All-Ukrainian. scientific-practical Conference of students, graduate students and young scientists "Financial policy of socio-economic development of the regions of Ukraine" (April 19, 2012)]*, Dnipropetrovsk : DDFa, c. 114-116. <<http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/2935?mode=full>>. [in Ukrainian].
11. Fulop M. T., Szekeley S. V. The evolution of the internal auditing function in the context of corporate transparency. *Audit Financiar*, 2017. 15(147). 440-450. [in English].
12. Кривицька О. Р. Аудиторські технології в аналізі діяльності компаній зі страхування життя. *Економічні студії*, 2019. 2(24). с. 103-109.
13. Kryvytska, O. R. (2019). Audytorski tekhnolohii v analizi diialnosti kompanii zi strakhuvannia zhyttia [Audit technologies in the analysis of life insurance companies]. *Ekonomichni studii [Economic Studies]*, 2(24), c. 103-109. [in Ukrainian].
14. Єршова Н. Ю. Методологія управління підприємством та її вплив на облікову парадигму. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 2015, 3, 853-858.
15. Yershova, N. Yu. (2015). Metodolohiia upravlinnia pidpriemstvom ta yii vplyv na oblikovu paradyhmu [Enterprise management methodology and its impact on the accounting paradigm]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky [Global and National Economic Problems]*, 3, 853-858. [in Ukrainian].
16. Кондратьєв Б. О., Єршова, Н. Ю. Інформаційне забезпечення управління діяльністю підприємства: теоретичні та практичні аспекти удосконалення. Модернізація економіки: сучасні реалії, прогностичні сценарії та перспективи розвитку : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., (28 квітня 2020 р. м. Херсон) – Херсон, 2020, 418-419. URL: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPress/48071/1/Kondratiev\\_Informatsiine\\_zabezpechennia\\_2020.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPress/48071/1/Kondratiev_Informatsiine_zabezpechennia_2020.pdf). (дата звернення: 08. 11.2021 р.).
17. Kondratiev, B. O., Yershova, N. Yu. (2020). Informatsiine zabezpechennia upravlinnia diialnistiu pidpriemstva: teoretychni ta praktychni aspekty udoskonalennia [Information support of enterprise management: theoretical and practical aspects of improvement]. *Modernizatsiia ekonomiky: suchasni realii, prohnosni stsennarii ta perspektyvy rozvytku : materialy mizhnar. nauk.-prakt. konf., (28 kvitnia 2020 r. m. Kherson) [Modernization of the economy: current realities, forecast scenarios and prospects for development: materials intern. scientific-practical Conf., (April 28, 2020)] – Kherson, 418-419.* <[http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPress/48071/1/Kondratiev\\_Informatsiine\\_zabezpechennia\\_2020.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPress/48071/1/Kondratiev_Informatsiine_zabezpechennia_2020.pdf)>. [in Ukrainian].
18. Єршова, Н. Ю. Концептуальні підходи до розвитку обліково-аналітичного забезпечення підприємств: стратегічний аспект. Матеріали II Міжн. наук.-практ. конф. «Облік, аналіз і аудит: виклики інституціональної економіки» (10 жовтня 2015 року, м. Луцьк), 2(1), 100-101.
19. Yershova, N. Yu. (2015). Kontseptualni pidkhody do rozvytku oblikovo-analitychnoho zabezpechennia pidpriemstv: stratehichnyi aspekt [Conceptual approaches to the development of accounting and analytical support of enterprises: a strategic aspect]. *Materialy II Mizhn. nauk.-prakt. konf. «Oblik, analiz i audyt: vyklyky instytutsionalnoi ekonomiky» (10 zhovtnia 2015 roku, m. Luts'k)*, 2(1), 100-101.



ekonomiky» (10 zhovtnia 2015 roku, m. Lutsk) [Materials II International science-practice. conf. "Accounting, Analysis and Auditing: Challenges of Institutional Economics" (October 10, 2015, Lutsk)], 2(1), 100-101. [in Ukrainian].

11. Міжнародні стандарти професійної практики внутрішнього аудиту. 2017. URL: <http://iaa-ua.org/wp-content/uploads/2013/08/IPPF-Standards-2017-Ukrainian.pdf>. (дата звернення: 08.11.2021 р.).

Mizhnarodni standarty profesiinoi praktyky vnutrishnoho audytu [International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing] (2017). <<http://iaa-ua.org/wp-content/uploads/2013/08/IPPF-Standards-2017-Ukrainian.pdf>>. [in Ukrainian].

12. Private Company Financial Reporting Task Force Report. New York: American Institute of Certified Public Accountants (2005). [https://www.fasb.org/fasac/03-22-05\\_aicpa.pdf](https://www.fasb.org/fasac/03-22-05_aicpa.pdf). [in English].

13. ABNT NBR ISO 31000. Gestão de riscos – diretrizes – risk management – guidelines. 2. ed. Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2018. [in English].

14. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2007). *Enterprise risk management. Aligning risk with strategy and performance (COSO)* <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-draft-PostExposure-Version.pdf>. [in English].

15. Federation of European Risk Management Associations (2003). *Norma de gestão de riscos*. Bruxelas (FERMA) <https://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-portuguese-version.pdf>. [in English].

16. Єршова Н. Ю. Облікова система в контексті управління сучасним підприємством. *Вісник НТУ «ХПІ»*, 2013, 52, 49–55.

Yershova, N. Yu. (2013). *Oblikova systema v konteksti upravlinnia suchasnym pidpriemstvom* [Accounting system in the context of modern enterprise management]. *Visnyk NTU «KhPI»* [Bulletin of NTU «KhPI»], 52, 49–55. [in Ukrainian].

17. Кривицька О. Р. Система контролю діяльності компаній зі страхування життя як інформаційний ресурс. *Проблеми економіки*, 2019, 1, С.191-198.

Kryvytska, O. R. (2019). *Systema kontroliu diialnosti kompanii zi strakhuvannia zhyttia yak informatsiyni resurs* [The system of control over the activities of life insurance companies as an information resource]. *Problemy ekonomiky* [Problems of Economics], 1, S.191-198. [in Ukrainian].

18. Audit Analytics and Continuous Audit: Looking Toward the Future (AICPA) [https://us.aicpa.org/content/dam/aicpa/interestareas/frc/assuranceadvisoryservices/downloadabledocuments/auditanalytics\\_lookingtowardfuture.pdf](https://us.aicpa.org/content/dam/aicpa/interestareas/frc/assuranceadvisoryservices/downloadabledocuments/auditanalytics_lookingtowardfuture.pdf). [in English].

19. Analytical procedures. <https://www.accaglobal.com/hk/en/student/exam-support-resources/professionalexams-study-resources/p7/technical-articles/analytical-procedures.html>. [in English].

20. Hirst, D. E., & Koonce, L. *Audit Analytical Procedures: A Field Investigation*. [http://lib.cufe.edu.cn/upload\\_files/other/4\\_20140522023710\\_9.pdf](http://lib.cufe.edu.cn/upload_files/other/4_20140522023710_9.pdf). [in English].

21. Єршова Н. Ю. Інтегрована система обліково-аналітичного забезпечення процесів розробки та реалізації стратегій розвитку підприємства. *Розвиток і становлення обліку, аудиту та управління фінансово-економічною безпекою за роки незалежності України*: матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., 12-13 травня 2016 р., м. Дніпропетровськ. – Дніпропетровськ : ННІЕ, 2016, 36-40. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/23806/1/>. (дата звернення: 11.11.2021 р.).

Yershova, N. Yu. (2016). *Intehrovana systema oblikovo-analitychnoho zabezpechennia protsesiv rozrobky ta realizatsii stratehii rozvytku pidpriemstva* [Integrated system of accounting and analytical support for the development and implementation of enterprise development strategies]. *Rozvytok i stanovlennia obliku, audytu ta upravlinnia finansovo-ekonomichnoiu bezpekoiu za roky nezalezhnosti Ukrainy* [Development and formation of accounting, auditing and management of financial and economic security during the years of independence of Ukraine]: materialy Vseukr. nauk.-prakt. internet-konf., 12-13 travnia 2016 r., m. Dnipropetrovsk [materials All-Ukrainian. scientific-practical Internet conference, May 12-13, 2016]. – Dnipropetrovsk : NNIE, 36-40 <<http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/23806/1/>>. [in Ukrainian].

22. Кіндрацька Л. М., Кривицька О. Р. Підходи до аналізу діяльності компаній зі страхування життя на основі теорії стейкхолдерів. *Причорноморські економічні студії*, 2018, 33, с. 222-227.

Kindratska, L. M., Kryvytska, O. R. (2018). *Podkhody do analizu diialnosti kompanii zi strakhuvannia zhyttia na osnovi teorii steikholderiv* [approaches to the analysis of life insurance companies based on stakeholder theory]. *Prychornomorski ekonomichni studii* [Black Sea Economic Studies]. 33, с. 222-227. [in Ukrainian].

23. Єршова Н. Ю. Формування системи фінансових індикаторів для оцінки фінансового стану підприємства (на прикладі підприємства машинобудування). *Економіка: проблеми теорії та практики*, 2007, Т.V, 1263-1272.

Yershova, N. Yu. (2007). *Formuvannia systemy finansovykh indykatoriv dlia otsinky finansovoho stanu pidpriemstva (na prykladi pidpriemstva mashynobuduvannia)* [Formation of a system of financial indicators to assess the financial condition of the enterprise (on the example of the machine-building enterprise)]. *Ekonomika: problemy teorii ta praktyky* [Economics: problems of theory and practice], T.V, 1263-1272. [in Ukrainian].

24. Castanheira, N., Rodrigues, L. L., & Craig, R. (2010). Factors associated with the adoption of risk-based internal auditing. *Managerial Auditing Journal*, 25, 79-98. [in English].

25. Tashakkori, A., & Creswell, J. W. (2007). Editorial: exploring the nature of research questions in mixed methods research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(3), 207–211. [in English].



Отримано: 07 листопада 2021 р.

Прорецензовано: 22 листопада 2021 р.

Прийнято до друку: 01 грудня 2021 р.

e-mail: vavanm2@gmail.com

DOI: 10.25264/2311-5149-2021-23(51)-103-109

Muravskiy V. V., Farion V. Ya., Hrytsyshyn A. V. Quality of accounting information and principles of its cyber protection. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острого : Вид-во НаУОА, грудень 2021. № 23(51). С. 102–109.

УДК: 657.8:004

JEL-класифікація: M41, M42, D24

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-6423-9059>**Volodymyr Muravskiy,***Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of Accounting and Taxation Department,  
West Ukrainian National University***Volodymyr Farion,***PhD, Associate Professor, Associate Professor of Accounting and Taxation Department,  
West Ukrainian National University***Anna Hrytsyshyn,***PhD, Teacher of Accounting and Taxation Department,  
West Ukrainian National University***QUALITY OF ACCOUNTING INFORMATION AND PRINCIPLES  
OF ITS CYBER PROTECTION**

Activation of variable cyber risks in accounting requires the development of standardized effective means of their elimination. The cyber protection to ensure the quality of accounting information, very important is observance of the unified principles of cybersecurity of enterprises. The purpose of the article lies in separation of the fundamental principles of cybersecurity of accounting information for the purposes of quality provision of information interests of stakeholders. It has been proved that the priority in the development of the latest computer and communication technologies and the manifestation of cyber threats is the qualitative characteristic of accounting information – its reliability. The reliability of records should be positioned as the absence of errors, distortions, inaccuracies caused by third parties, it guarantees availability and confidentiality. A list of fundamental principles of cybersecurity to ensure the quality of accounting information includes: confidentiality, integrity, accessibility, completeness, sanction, addressness, reliability and comparability. The principles of cybersecurity are the foundation in the development of guidelines for cybersecurity of enterprises while preventing, avoiding and eliminating the consequences of threats to the security of accounting information. With the further improvement of computer and communication technologies and the evolutionary complication of cyber threats to the functioning of enterprises, further scientific researches concerning the fundamental principles of accounting information cybersecurity are needed.

**Keywords:** accounting, cybersecurity, principles of cybersecurity, quality of accounting information.

**Муравський Володимир Васильович,***доктор економічних наук, доцент, професор кафедри обліку і оподаткування  
Західноукраїнського національного університету***Фаріон Володимир Ярославович,***кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування  
Західноукраїнського національного університету***Грицишин Анна Володимирівна,***кандидат економічних наук, викладач кафедри обліку і оподаткування  
Західноукраїнського національного університету***ЯКІСТЬ ОБЛІКОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ ТА ПРИНЦИПИ ЇЇ КІБЕРЗАХИСТУ**

Активізація варіативних кіберризиків в обліку потребує вироблення стандартизованих дієвих засобів їхнього усунення. Для забезпечення кіберзахисту облікової інформації важливим є дотримання уніфікованих принципів кібербезпеки підприємств. Доведено, що пріоритетною в умовах розвитку новітніх комп'ютерно-комунікаційних технологій і прояву кіберзагроз є якісна характеристика облікової інформації – її надійність. Надійність облікових даних слід позиціонувати як відсутність помилок, викривлень, неточностей, спричинених сторонніми особами, а також гарантує доступність та конфіденційність. Визначено перелік фундаментальних принципів кіберзахисту облікової інформації, до яких належать конфіденційність, цілісність, доступність, повнота, санкціонованість, адресність, достовірність і порівнюваність. Принципи кібербезпеки є фундаментом у виробленні методичних інструкцій з кіберзахисту підприємств для попередження, уникнення та усунення наслідків загроз безпеці та якості облікової інформації.

**Ключові слова:** облік, кібербезпека, принципи кібербезпеки, якість облікової інформації.

**Муравский Владимир Васильевич,**

*доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры учета и налогообложения  
Западноукраинского национального университета*

**Фарион Владимир Ярославович,**

*кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры учета и налогообложения  
Западноукраинского национального университета*

**Грицишин Анна Владимировна,**

*кандидат экономических наук, преподаватель кафедры учета и налогообложения  
Западноукраинского национального университета*

**КАЧЕСТВО УЧЕТНОЙ ИНФОРМАЦИИ И ПРИНЦИПЫ ЕЕ КИБЕРЗАЩИТЫ**

*Активизация вариативных киберрисков в учете требует выработки стандартизированных действенных средств для их устранения. Для обеспечения киберзащиты учетной информации важно соблюдение унифицированных принципов кибербезопасности предприятий. Доказано, что приоритетной в условиях развития новейших компьютерно-коммуникационных технологий и проявления киберугроз является качественная характеристика учетной информации – ее надежность. Надежность учетных данных следует позиционировать как отсутствие ошибок, искажений, неточностей, вызванных посторонними лицами, а также гарантирует доступность и конфиденциальность. Определен список фундаментальных принципов киберзащиты учетной информации, к которым относится: конфиденциальность, целостность, доступность, полнота, санкционированность, адресность, достоверность и сравнимость. Принципы кибербезопасности являются фундаментом в выработке методических инструкций по киберзащите предприятий для предупреждения, избегания и устранения последствий угроз безопасности и качества учетной информации.*

**Ключевые слова:** *учет, кибербезопасность, принципы кибербезопасности, качество учетной информации.*

**Introduction.** In the information society and its economic dimension – digital economy, information is the main subject of work of business entities. Computer and communication technology, the use of which leads to cyber risks, is increasingly used as a means of work. Attackers are interested in information systems of enterprises to cause economic damage or getting gain. Information that contains commercial interest becomes mainly the object of cyber incidents.

The activities of attackers are also focused on distortion of accounting information. Due to submission of partial or incorrect records to stakeholders, it is possible to cause economic damage to both senders and recipients of information. On the basis of incorrect accounting information, ineffective management decisions are made. Similarly, obtaining untimely accounting information or blocking access to information resources leads to delayed management of enterprises.

Taking into account the variability of cyber risks, it is necessary to develop universal principles of prevention, avoiding and eliminating the consequences of threats to the security of accounting information. Regardless of the type of cyberattack, it is important to focus on universal principles of prevention, avoidance and elimination of the consequences of threats to the security of accounting information. The principles are the basis for developing guidelines for cybersecurity of accounting information. The use of standardized rules of cyber security of enterprises provides effective and risk-free management of economic entities.

**Analysis of recent research and publications.** The principles of processing and preparation of accounting information are actively studied by scientists. Most of the authors position the quality of accounting information as a defining characteristic of information resources. However, the necessity for ensuring cybersecurity of enterprises, actualizes a slightly different approach to determining the fundamental field of accounting. In the first place in the study of the principles of preparation of accounting information the reliability as the ability to avoid and eliminate cyber threats are put forward. For example, V.V. Yevdokimov defines the principle of reliability along with availability and feasibility as a prerequisite for ensuring the economic security of enterprises [1]. Reliability as an important characteristic of functioning of information systems is considered by O. Saydjari in the context of the organization of an effective system of cyber security of enterprises [2]. Instead L. O. Kyrylieva, A. O. Postavny offer the principle of confidential accounting information as a basis for cybersecurity of enterprises [3], which is a somewhat limited view on cybersecurity.

Mariana Hentea defines the basic conceptual principles of cybersecurity in consisting of: risk, vulnerability, threat, attack, impact, consequences and control [4]. However, such scientific approach makes it possible to identify the conceptual concepts used in the cybersecurity of accounting information, but not the principles. Marc Dupuis and Karen Renaud discuss the ethical principles of cybersecurity related to overcoming the fear of cyber threats [5]. Paul Rosenzweig has developed ten principles of cybersecurity of information, which are mainly related to the active development of Internet technologies [6]. However, the given principles are outdated, based on the modern development of innovative computer and communication technologies, and they need to be clarified. Thus, Jinsil





Seo and others explained the impact of modern information processing technologies (including virtual reality technologies) on the transformation of the principles of cybersecurity of enterprises [7]. A similar view is given by Raj Badhwar on the need to revise conservative principles of cybersecurity in conditions of implementation of artificial intelligence technologies [8].

Quite a thorough study was conducted by S.F. Lehenchuk, I.M. Tsaruk and T.P. Nazarenko, who position “integrity”, “confidentiality” and “accessibility” as the principles of cybersecurity of accounting information [9]. It is worth noting that the above list of principles is basic, but not complete, as it does not take into account the multifaceted nature of cyber threats to enterprises. In particular, Gurdip Kaur, Ziba Lashkari and Habibi Lashkari Arash complement the principles of cybersecurity, integrity, confidentiality and accessibility related to the principles of accountability and reliability [10]. The same principles, only in a different interpretation, are considered by Anne Kohnke and Dan Shoemaker [11].

The generalization of scientific developments makes it possible to stratify the basic principles of cyber protection of a specific type of information resources, which is the accounting information that determines the purpose of the study.

**The purpose of the article** is to highlight the fundamental principles of cybersecurity of accounting information for the purposes of quality assurance of information interests of stakeholders.

**Results.** The scientific positioning of commercial secrets in the activities of economic entities directly depends on the development of the market economy and institutional transformations of the society. For developing countries, the concepts of trade secrets and confidentiality of information are inherent. All indicators of financial and economic activity are classified as a secret under conditions of unfair competition, legal unregulation of economic processes, excessive state regulation of enterprises, etc. This encourages management to consider all the information that has nothing to do with the secret as an economic category [12, 13].

And vice versa, in economically developed countries, a part of confidential information that has commercial importance for an enterprise is a trade secret that requires establishment of effective cybersecurity. In this case, the accounting system is advisable to be considered from an institutional standpoint as an identifier and differentiator of information that is a trade secret. Through the separation of accounting on financial and management, the information that has a commercial interest for the management of an enterprise and requires limited access is separated. Therefore, accounting in terms of its division into financial and management has an important mission to determine the list of trade secrets and ensure cyber protection of confidential accounting information.

Legislative consolidation of the division of accounting into financial (public accounting information) and management (limited accounting information) forms the primary legal field for separation of information containing trade secrets. However, the classification from the standpoint of cybersecurity is quite conditional, as financial accounting information can also be confidential. Primary accounting documents and accounts are in most cases common to different types of accounting. In addition, researches on the integration of accounting in conditions of automated processing of accounting information which eliminates some species differences are being conducted more and more actively.

Accounting information about economic, scientific and technical, financial, investment, marketing activity contains trade secrets. The use of accounting information ensures uninterrupted economic activity, obtaining positive financial results and achieving competitive advantages in the market. Getting this information to outsiders can lead to economic losses. In case of the use of accounting information that has lost confidentiality, possible non-compliance with financial and economic plans for tactical and strategic planning of enterprises may arise.

The detailed analytical accounting data can also be used by attackers for causing economic damage or in commercial purposes. When composing and compressing financial accounting data in the accounting registers, later – in the financial statements, the detailed requisites of business transactions are lost. However, the primary data in intermediate analytical tables and documents fully identify the facts of economic events and phenomena, and therefore require limited access. For example, information about suppliers and buyers, delivery dates, popularity of certain products (works, services), cost for innovation and technical development, the state of wear of equipment, etc. may be of interest to competitors.

Additional cyber threats may arise when accounting information reaches attackers during several reporting periods. With the use of the methods of dynamic analysis, it is possible to identify trends in the financial and economic activities of an enterprise. Based on a forecast of business entities development, the strategies for harming an enterprise that has lost confidential information are built.

At the same time, not all information can be recognized as a trade secret, regardless of the will of accounting and management staff. First of all, the constituent information that identifies business entities, their location, founders and owners, areas of economic activity is not subject to classification as a secret. All types of financial statements, in accordance with the list established by the national legislation of countries or international associations, are



public. Similarly, data on the tax base, accrued taxes and fees, as well as debt repayment to fiscal institutions cannot be a commercial secret. Other activities of economic entities related to environmental, social and public interests may not be classified as a secret. The list of accounting information that is prohibited from restricting access may increase for public, financial, investment enterprises, as well as state-owned institutions.

To ensure the protection of confidential information, a company, represented by its management, as the main generator and owner of trade secrets, determines the list of confidential information. In addition, accounting and management professionals have the right to determine the list of persons who may own, deal with, use such information, regulate the rules of information processing and access to it, as well as establish other conditions for trade secrets [13].

Effective protection of commercial secrets involves accounting and control of access of persons to confidential information. It is advisable to fix a person, time, place and content of information that is positioned as a commercial secret. In case of loss of confidential accounting information, it is possible to identify a list of suspects, which determines the principle of sanctioning.

**Sanctioning** in the work with accounting information is controlled through the system of granting rights to transformational actions. That is, with the use of personalized logins and passwords, digital keys, identification of an employee granting of rights for processing records is carried out. Sanctioning of information processing is a guarantee for ensuring the integrity of the information model of enterprise operations. Violation of the principle of sanctioning in the processing of accounting information occurs as a result of theft, substitution, selection of means of identification of persons. Unlawful actions lead to unauthorized access to the records by third parties, which is not provided by the information regulations of an enterprise.

In order to bring individuals to justice for violating the confidentiality regime, it is necessary to conclude preliminary agreements on non-disclosure of information. Traditionally, a liability agreement is concluded with an employee, which specifies financial sanctions for security breaches, theft, damage to property or non-compliance with functional responsibilities. In case of a breach of contractual relationship regarding the loss of trade secrets, additional disciplinary, administrative and criminal liability of employees may arise.

Disciplinary measures include: reprimand, warning, reproof, transfer to another job, etc. [14]. Administrative liability includes sanctions in the form of fines for a violation, use, disclosure of commercial information in order to cause damage to the business reputation or property of an entrepreneur [15, 59]. Criminal liability is provided for illegal collection of information for the purpose of commercial espionage and for disclosure of commercial secrets, which leads to possible imprisonment and compensation of material and moral damages to the management of an enterprise [16].

Detection of the fact of loss of confidential information requires automatic write-off of the value of trade secrets from the accounts. The fact of cyber threats leads to a decrease in the value of intangible assets, as well as goodwill. It is important to take actions to overcome the effects of cyber threats, which requires a review of new tactics and strategies for an enterprise development. Loss of confidential information foresees informing all persons and entities involved in commercial secrets. It is also necessary to improve the organizational structure of an enterprise, including accounting and security departments. The identification of employees who have violated the security regime requires their prosecution. The speed of action determines the timeliness of ending the impact of cyber risks and minimizing their consequences. Monitoring of the security regime is carried out on the basis of control of access to accounting information, which determines the principle of availability in the cyber security of an enterprise.

**Availability** of accounting information is the ability of accounting professionals and stakeholders to access information at the right time. In conditions of full automation of processing of the accounting information the round-the-clock mode of maintenance of availability is necessary. Availability is realized through the provision of records from a variety of sources on different media. Through communication channels, records are transmitted between stages of their transformation and are displayed to stakeholders. Cyber threats are aimed at blocking access to records, which violates the principle of availability.

Quite often, the termination of access to accounting information is due to unintentional factors that have accidental character. For example, power disconnection or electricity interruptions, Internet outages, hardware or software failures, imperfect business communications, temporary disability, or dismissal of employees responsible for processing records can disrupt availability. Blocking access to records can be the result of intentional actions by attackers. The result of cyberattacks on web resources, databases, communication channels or other types of software and hardware of enterprises is the inability of interested parties to obtain accounting information within a specified period of time.

The consequence of blocking access to accounting information is non-compliance with the time regime of its transmission to the next stage of processing or consumption. The timeliness of the information process is violated

and the cycles of accounting information processing are shifted. The time lag between the stages of collecting records and making management decisions can increase to critical values, at which the value of information for stakeholders is lost.

Blocking of information access has catastrophic consequences especially for management accounting, which leads to transformation of useful accounting information into absolutely irrelevant data sets. Such data is not useful for users, as it reflects events with a significant time lag. In other words, accounting information is not operational, which levels the benefits of using computer and communication technology.

The principle of **addressness** is connected with the availability of accounting information. Accounting information must be delivered to the place of its consumption in accordance with the time and content requirements. The addressness of accounting information reflects its intended purpose for reaching a specific recipient. Therefore, the direction of accounting data should be considered in conjunction with the classification of stakeholders. Financial accounting information is addressed mainly to external users, management accounting – to external users.

If information is sent to the wrong user, its value is lost. The user can get records that he does not need. Instead, records that are useful to him may be mistakenly addressed to another stakeholder. The purpose of cyberattacks for violating addressness of accounting information is to create communication chaos, which ultimately leads to blocking of useful communications.

Ensuring availability of accounting information requires functioning of the accounting department in a continuous mode. Continuity should be implemented in relation to the following: the work of software and hardware of an enterprise, establishment of communication channels, prevention of power outages, functioning of the personnel of an enterprise, prevention and prompt elimination of consequences of cyberattacks, etc.

In case when it is impossible to block access to the records, cyberattacks focus on harming its integrity. The **integrity** of accounting information is the ability to provide interested parties with complete information in its original form without unauthorized changes. The accounting data that have passed all stages of processing in accordance with the established methodology, internal regulations and rules of the adopted accounting policy, job descriptions of accounting and management specialists are integral. Comprehensive accounting information most fully and accurately corresponds to the social and economic reality in which the company operates, after all processing procedures.

Integrity is directly related to the **completeness** of accounting information, which proves its compliance with the information requests of stakeholders. Complete accounting information is comparable to information needs of its users. Stakeholders can be satisfied only with complete accounting arrays, otherwise accounting information is incomplete. In other words, integrity is the evidence of the complete reliability of information at the time of consumption, which means absence of loss or unauthorized changes to some of its elements.

The reasons for violation of integrity of accounting information are accidental or intentional actions of interested parties. Accidental are mistakes in the work of accounting and management staff of an enterprise, violation of the algorithm or obsolescence of software and hardware, insufficient competence of persons in the process of processing and acquaintance with information are accidental. Intentional actions for violation of integrity of information of an enterprise system are results of cyberattacks by attackers. Third parties may intercept information messages in order to distort them, which will lead to misinformation of stakeholders. Violation of integrity of accounting data may also be the evidence of concealment of violations by personnel of an enterprise or manipulation of information to obtain economic benefits. In particular, based on distortion of financial accounting data, it is possible to attract investors, obtain loans, reduce dividend payments, optimize the accrual and payment of taxes in an illegal manner.

Failure in complying with the principle of integrity in the process of preparing management accounting information can lead to incorrect management. Due to the lack of completeness of accounting information, stakeholders may not have enough information to make management decisions. Management decisions have to be made in conditions of complete or partial uncertainty. Violation of integrity of management accounting information is also a cause of uncertainty among stakeholders about the reliability of the reports provided. To confirm the accuracy of accounting information, a company's management or stakeholders may attract audit services. The task of the audit in such conditions is to provide confidence in the accounting information and conduct a security audit to monitor the state of cyber security of an enterprise.

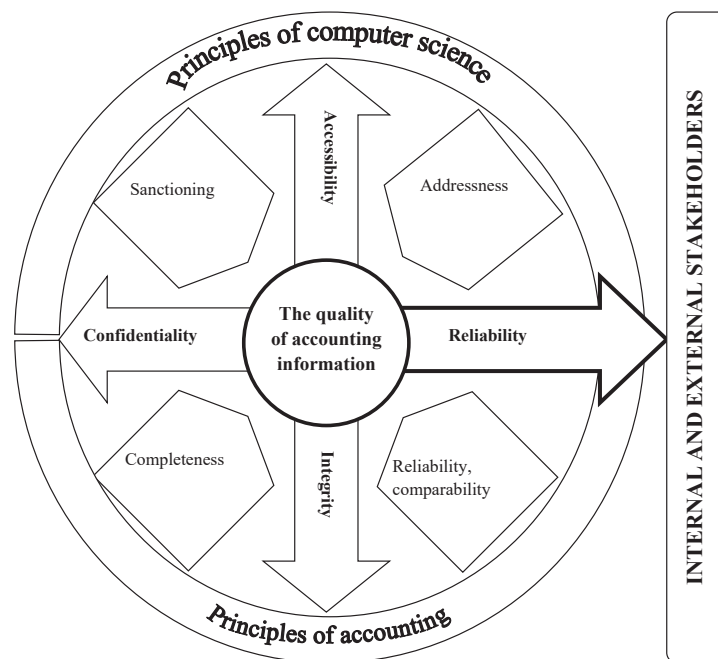
For audit control of cyber protection of accounting information it is necessary to ensure its verifiability. The ability to be verified (the principle of **verifiability**) determines the ability to verify the accuracy of accounting information from various sources. Information that is true is reliable. Accounting and cybersecurity professionals need to have ability to compare accounting information from a variety of sources, regulatory and legal documents, actual social and economic events, etc.



The most complete list of means of ensuring integrity of accounting information was provided by S.F. Lehenchuk, T.P. Nazarenko and I.M. Tsaruk, among which effective measures are:

- formation and use of an adequate system of control of accounting data, which foresees independent means of checks and counterbalances;
- establishment of personal responsibility for accounting specialists for ensuring proper data control;
- development of a mechanism for identifying discrepancies between primary documents, accounts and reports, and the necessary conditions should be created for corrective actions if necessary;
- ensuring proper cyber protection of accounting and other information systems of an enterprise, which are used for the formation of accounting information;
- Improving the interface of accounting software in order to implement control functions that provide synchronization and coordination of accounting data in different subsystems;
- use of reliable, stable and secure communication channels for transmission of records [9].

The relationship of the fundamental principles of cybersecurity of accounting information is shown in Fig. 1.



**Fig. 1. Principles of cybersecurity of accounting information**

*Source:* developed by the authors.

The principles of cybersecurity of accounting information are supplemented by other principles of fundamental scientific theories. On the outer radius of the conceptual combination of the basic principles of cybersecurity of accounting information (confidentiality, accessibility, integrity) are the theoretical principles of accounting and the principles of computer science. Adherence to all these principles of cybersecurity ensures the reliability of accounting information. Reliability is the property of information to be unmistakable, independent, unprejudiced, adequate to social and economic realities. Reliability is a super principle in cybersecurity, which testifies the absence of errors, distortions, inaccuracies caused by third parties, it guarantees the availability and confidentiality of accounting information as well as. Only reliable information can be used unconditionally by stakeholders. The principle of reliability is formed at the intersection of subject areas of other principles. Obtaining reliable accounting information is the ultimate goal of the combined operation of accounting and security systems. With the further development of computer and communication technologies and the evolutionary complexity of cyber threats, it is possible to supplement the fundamental principles of cyber security to ensure the reliability of accounting information.

**Conclusions.** Activization of variable cyber threats requires development of effective methods of cyber defense. In order to unify the means of cybersecurity of enterprises, it is necessary to focus on single fundamental principles of cybersecurity of accounting information. The main principle in the secured value of accounting information is its reliability. Reliability of accounting information indicates the absence of errors, distortions, inaccuracies caused by third parties, as well as it guarantees availability and confidentiality.

The principles of confidentiality, integrity and accessibility are connected with the reliability of records. Adherence to these principles ensures that high-quality accounting information reaches internal and external stakeholders without losing the company's trade secrets. The theoretical foundation of cybersecurity of accounting information is supplemented by the principles of completeness, sanction, addressness, reliability and comparability. These principles are the basis for the development of guidelines for cybersecurity of enterprises to prevent, avoid and eliminate the consequences of threats to the security of accounting information. Very important for obtaining reliable accounting information is adherence of the theoretical principles of accounting and computer science. However, with the further improvement of computer and communication technologies and the evolutionary complication of cyber threats to the functioning of enterprises, it is possible to supplement the list of fundamental principles of cyber protection of accounting information.

### References:

1. Yevdokymov, V. V. (2011). Nadiinist bukhhalterskoi informatsii yak peredumova zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidprijemstva [Reliability of accounting information as a prerequisite for ensuring the economic security of the enterprise]. *Visnyk ZhDTU – Bulletin of ZhSTU*. № 3 (57). 46-50. [in Ukrainian]
2. Saydjari, O. (2019). Engineering trustworthy systems: A principled approach to cybersecurity. *Communications of the ACM*. 62. 63-69. 10.1145/3282487. [in English]
3. Kyrylieva, L.O., Postavnyi, A.O. (2010). Orhanizatsiini aspekty obliku nou-khau ta komertsii noi taiemnytsi v innovatsiinii systemi pidprijemstva [Organizational aspects of accounting for know-how and trade secrets in the innovation system of the enterprise]. *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh – Economic strategy and prospects for trade and services*. 2. 123-130. [in Ukrainian]
4. Hentea, Mariana. (2021). Principles of Cybersecurity. Building an Effective Security Program for Distributed Energy Resources and Systems: Understanding Security for Smart Grid and Distributed Energy Resources and Systems, 93-127. 10.1002/9781119070740.ch3. [in English]
5. Dupuis, Marc & Renaud, Karen. (2020). Scoping the ethical principles of cybersecurity fear appeals. *Ethics and Information Technology*. 1-20. 10.1007/s10676-020-09560-0. [in English]
6. Rosenzweig, Paul. (2011). 10 Conservative Principles for Cybersecurity Policy. The Heritage Foundation for Leadership of America. 2513. URL: [http://thf\\_media.s3.amazonaws.com/2011/pdf/bg2513.pdf](http://thf_media.s3.amazonaws.com/2011/pdf/bg2513.pdf). [in English]
7. Seo, Jinsil, Bruner, Michael, Payne, Austin, Gober, Nathan, McMullen, Donald & Chakravorty, Dhruva. (2019). Using Virtual Reality to Enforce Principles of Cybersecurity. *The Journal of Computational Science Education*. 10. 81-87. 10.22369/issn.2153-4136/10/1/13. [in English]
8. Badhwar, Raj. (2021). AI for Cybersecurity. *The CISO's Next Frontier*. 41-44. 10.1007/978-3-030-75354-2\_4. [in English]
9. Lehenchuk, S. F., Tsaruk, I. M., & Nazarenko, T. P. (2021). Pryntsyropy zakhystu danykh u systemi obliku: upravliniski aspekty [Principles of data protection in the accounting system: management aspects]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia – Economics, management and administration*, 2(96), 61–69. [https://doi.org/10.26642/ema-2021-2\(96\)-61-69](https://doi.org/10.26642/ema-2021-2(96)-61-69). [in Ukrainian]
10. Kaur, Gurdeep, Lashkari, Ziba & Habibi Lashkari, Arash. (2021). Introduction to Cybersecurity. *Understanding Cybersecurity Management in FinTech*. 17-34. 10.1007/978-3-030-79915-1\_2. [in English]
11. Kohnke, Anne, Shoemaker, Dan. (2015). Making Cybersecurity Effective: The Five Governing Principles for Implementing Practical IT Governance and Control. *EDPACS*. 52. 9-17. 10.1080/07366981.2015.1087799. [in English]
12. Aleksandrov, I.A, Polovian, O.V. (2000) Klasteryzatsiia terytorialnykh utvoren Ukrainy za rivnem ekonomichnoi bezpeky [Clustering of territorial formations of Ukraine by the level of economic security]. *Ekonomichna kibernetika – Economic Cybernetics*. № 5-6. 40-47. [in Ukrainian]
13. Perevalova, L.V., Kvasha, S.V. (2011) Zakhyst konfidentsiinoi informatsii: problemy ta shliakhy vyrishennia [Protection of confidential information: problems and solutions]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «Kharkivskiy politekhnichnyi instytut»: Tematychnyi vypusk: Aktualni problemy rozvytku ukrainskoho suspilstva – Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «Kharkivskiy politekhnichnyi instytut»: Tematychnyi vypusk: Aktualni problemy rozvytku ukrainskoho suspilstva*. № 30. 179 p. [in Ukrainian]
14. Syrotiuk, O. (2010). Pravo na komertsii nu taiemnytsiu [The right to trade secrets]. *Balans – Balance*. № 95. 57–59. [in Ukrainian]
15. Marchuk, U. (2012). Komertsii na taiemnytsia: pravova rehlementatsiia, vidpovidalnist i zakhody shchodo yii zberezhenia [Trade secret: legal regulations, responsibilities and measures to preserve it]. *Bukhhalterskyi oblik i audyt – Accounting and auditing*. № 5. 49-54. [in Ukrainian]
16. Dykyi, A.P., Semenchuk, M.V. (2005). Komertsii na taiemnytsia yak skladova ekonomichnoi bezpeky pidprijemstva [Trade secret as a component of economic security of the enterprise]. *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of Zhytomyr State Technological University. Economic sciences*. № 4 (34). 75-82. [in Ukrainian]

**МАТЕМАТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ  
ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ  
В ЕКОНОМІЦІ**



Отримано: 20 листопада 2021 р.

Прорецензовано: 29 листопада 2021 р.

Прийнято до друку: 06 грудня 2021 р.

e-mail: naumova.maryna@gmail.com

DOI: 10.25264/2311-5149-2021-23(51)-111-117

Наумова М. А. Економетричне моделювання демографічної ситуації в Україні. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, грудень 2021. № 23(51). С. 111–117.

УДК: 314.172, 330.43

JEL-класифікація: C50, J11

ORCID-ідентифікатор: 0000-0002-1333-8022

**Наумова Марина Анатоліївна,**  
кандидат фізико-математичних наук, доцент  
Донецького національного університету імені Василя Стуса

## ЕКОНОМЕТРИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ДЕМОГРАФІЧНОЇ СИТУАЦІЇ В УКРАЇНІ

*У статті досліджено основні тенденції демографічної ситуації в Україні: динаміка чисельності постійного населення, розподіл постійного населення України за віковими групами, кількість живонароджених та померлих в Україні за 1990–2021 рр. Визначено основні причини погіршення демографічної ситуації в країні та наслідки демографічної кризи. Побудовано економетричну модель впливу соціально-економічних факторів на чисельність наявного населення України. Наведено напрями державної політики, яка спрямована на регулювання демографічних процесів в країні.*

**Ключові слова:** демографічна ситуація, населення України, народжуваність, смертність, економетрична модель.

**Наумова Марина Анатольевна,**  
кандидат физико-математических наук, доцент  
Донецкого национального университета имени Васыля Стуса

## ЭКОНОМЕТРИЧЕСКОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ ДЕМОГРАФИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ В УКРАИНЕ

*В статье исследованы основные тенденции демографической ситуации в Украине: динамика численности постоянного населения, распределение постоянного населения Украины по возрастным группам, количество живорожденных и умерших в Украине за 1990-2021 годы. Определены основные причины ухудшения демографической ситуации в стране и последствия демографического кризиса. Построена эконометрическая модель влияния социально-экономических факторов на численность населения Украины. Приведены направления государственной политики, направленной на регулирование демографических процессов в стране.*

**Ключевые слова:** демографическая ситуация, население Украины, рождаемость, смертность, эконометрическая модель.

**Maryna Naumova,**  
PhD in Physics and Mathematics, Associate Professor,  
Vasyl' Stus Donetsk National University

## ECONOMETRIC MODELING OF THE DEMOGRAPHIC SITUATION IN UKRAINE

*Population and quality of life is one of the most important determinants of the formation of the country's labor force, stable functioning of the labor market, the formation of gross national income. Demographic trends during Ukraine's independence have become persistently negative, significantly worsened the main demographic characteristics of the country, which is expressed in low life expectancy, low birth rate, aging population, rising mortality (especially in working age), intensification of migration processes etc. Demographic problems are prerequisites for many socio-economic, cultural, political and other aspects of the country's development, so they require constant monitoring and analysis, including the use of methods of economic and mathematical modeling. The purpose of the article is to study the demographic situation in Ukraine using statistical and correlation-regression analysis. The main trends of the demographic situation in Ukraine are studied in the article: the dynamics of the permanent population, the distribution of the permanent population of Ukraine by age groups, the number of live births and deaths in Ukraine for 1990-2021. The main reasons for the deteriorating demographic situation in the country, such as economic, social, financial instability in the country, the difficult military-political situation, external migration and others are identified. A correlation-regression model of the influence of socio-economic factors on the current population of Ukraine has been built. It is determined that the development of industry has the greatest positive impact on the dynamics of the current population, and the number of people admitted to higher education the greatest negative impact. The directions of the state policy aimed at regulating demographic processes in the country are given.*

**Keywords:** demographic situation, population of Ukraine, fertility, mortality, econometric model.



**Постановка проблеми.** В умовах сьогодення на соціально-економічний розвиток України впливає багато факторів, одним з яких є демографічний стан в країні. Чисельність населення та якість його життя є однією з найважливіших детермінант формування робочої сили країни, стабільного функціонування ринку праці, формування валового національного доходу. Демографічні тенденції за часів України як самостійної держави набули сталого негативного характеру, суттєво погіршилися основні демографічні характеристики країни, що виражається в низькій тривалості життя, невисокому рівні народжуваності, старінні населення, зростанні смертності населення (насамперед у працездатному віці), активізації міграційних процесів тощо. Соціально-економічна нестабільність, що є ключовою відмінністю розвитку економіки України, є підґрунтям до погіршення ситуації в сфері відтворення населення та одним з психологічних чинників виникнення демографічних криз в країні. Але, як показала практика останніх років, до суто внутрішніх причин погіршення демографічної ситуації в державі додаються і зовнішні, в тому числі і такі раптові, як пандемія COVID-19. З огляду на важливість цього аспекту розвитку економіки проблема всебічного вивчення та аналізу причин та тенденцій демографічного стану в країні залишається актуальною та затребуваною.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Демографічна ситуація в світі, тенденції її розвитку та детермінанти трендів є напрямом досліджень багатьох закордонних вчених таких, як Fargues Philippe [1], A. Jakubowski, U. Bronisz [2], Wenmeng Feng [3], Borje Ljunggren [4], N. Maestas, K. J. Mullen, D. Powell [5]. Питанням вивчення демографічних процесів в Україні присвячено багато праць і вітчизняних науковців: М. О. Білинська, О. А. Грішнова, І. О. Курило, І. Г. Лаврук, М. В. Ливдар, Є. М. Лібанова, Н. Б. Ярошевич [6], О. Ю. Александрова [7], Д. Г. Шушпанов [8]. У роботі Р. Т. Теслюк та І. Є. Бараняк вивчаються регіональні аспекти демографічної ситуації в Україні в розрізі міграційних процесів [9]. Автор Т. В. Яковенко досліджує соціально-економічні, психологічні та політичні причини демографічної кризи в Україні [10]. Робота Д. Г. Шушпанова та В. Г. Саріогло присвячена мікроімітаційному моделюванню залежності стану здоров'я населення держави від соціально-економічних чинників [11]. У статті С. В. Козловського, Г. Ф. Мазура та А. В. Непиталюка досліджується вплив демографічних факторів на динаміку обсягу ВВП країни [12]. Авторами І. В. Заюков, Р. В. Лавров та Л. В. Олійник побудовано трендову модель демографічної ситуації в Україні та гіпотетичні прогнози [13].

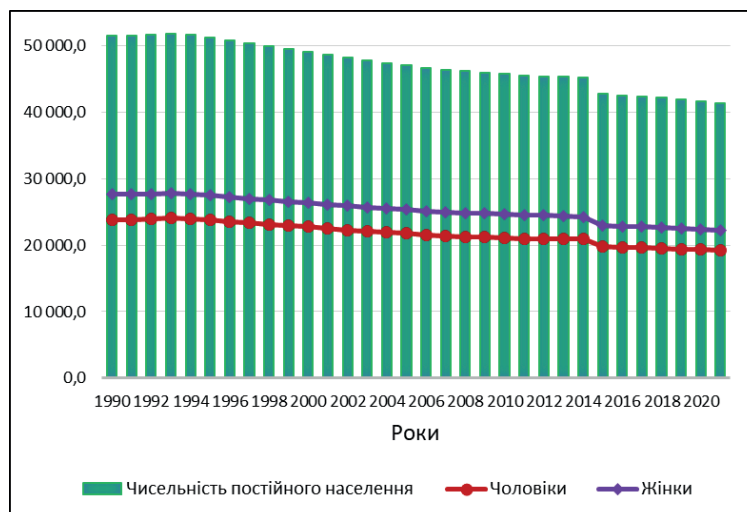
Оскільки демографічні проблеми є передумовами багатьох інших соціально-економічних, культурних, політичних та інших аспектів розвитку країни, вони потребують постійного моніторингу та аналізу, зокрема із застосуванням методів економіко-математичного моделювання.

**Мета статті:** дослідити демографічну ситуацію в Україні за допомогою статистичного та кореляційно-регресійного аналізу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На сучасному етапі розвитку економіки питання відтворення населення країни стає одним з найважливіших аспектів формування державної соціальної політики. Населення країни є також головним фактором функціонування ринку праці, чинником становлення попиту та пропозиції робочої сили. В умовах соціально-економічної нестабільності в країні, що характеризується волатильністю економічних процесів, падінням рівня та якості життя населення України, зменшенням доходів громадян та іншими негативними явищами, демографічна криза, що почалась ще у 1993 р., посилюється та набуває нових особливостей. До зменшення народжуваності та зростання смертності населення додається збільшення трудової міграції, старіння нації, вплив пандемії на стан здоров'я людей, низький рівень медичного обслуговування тощо.

За часи існування України як незалежної держави чисельність її постійного населення скоротилась більше ніж на 10 млн громадян, тобто на 19,76 % [14]. Причому з 1990 р. по 1993 р. чисельність населення зростала – з 51556,5 тис. осіб до 51870,4 тис. осіб, а вже з наступного року поступово зменшувалось – у середньому на 0,8 % за рік (рис. 1). Винятком є 2014 р., коли політична ситуація призвела до втрати частини Донецької та Луганської обл., а також Криму. За рік населення України скоротилось майже на 2,5 млн осіб, тобто на 5,5 %. Однак тенденція поступового скорочення чисельності України зберігається і по цей день. Динаміка чисельності жінок та чоловіків подібна до загальної тенденції, причому чисельність жінок у всі досліджувані роки перевищує чоловіче населення в середньому на 3,5 млн осіб. З 1996 р. по 2006 р. темп спаду чисельності чоловіків перевищував цей показник для жінок, але з 2007 р. ситуація змінилась на протилежну, швидкість скорочення чисельності жінок перевищила швидкість скорочення чисельності чоловіків.

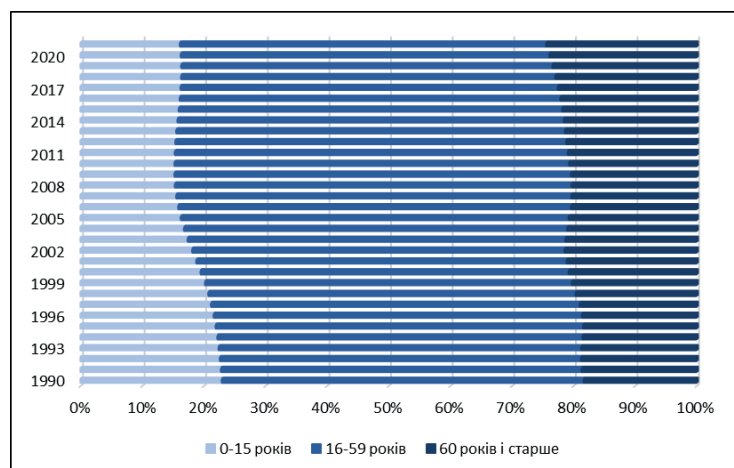




**Рис. 1.** Динаміка чисельності постійного населення України у 1990–2021 рр., тис. осіб

Джерело: складено автором на основі [14].

Однією з головних проблем демографічної кризи в Україні є старіння населення. Якщо у 1990 р. чисельність населення вікової групи 60 років і старше складала 18,3 % від загальної чисельності населення, то вже у 2021 р. вона складає 24,4 %, тобто зросла на 6,1 % (рис. 2), що спричиняє тиск на функціонування ринку праці країни. Важливим показником в розподілі населення країни за віковими групами є зміни у чисельності молодого населення у віці 0–15 років. Аналіз статистичних даних показує суттєве зменшення частки молоді у складі всіх громадян України. У 1990 р. частка молоді у віці 0–15 років складала близько 30 %, у 2021 р. цей показник скоротився майже удвічі – до 16 %. До причин таких змін у складі населення країни належать падіння народжуваності, міграційні процеси, зростання смертності. Як зазначається у Аналітичній довідці ООН «Демографічні процеси» [15], в Україні спостерігається один з найшвидших в світі темпів скорочення населення, що може призвести до зменшення населення у 2050 р. в межах 35 млн осіб.



**Рис. 2.** Розподіл постійного населення України за віковими групами у 1990–2021 рр.

Джерело: складено автором на основі [14].

Дані Державної служби статистики України свідчать про значне падіння рівня народжуваності в Україні (рис. 3). Кількість дітей, що народились у 1990 р. складала 657,2 тис. осіб, у 1991 р. вона зменшилась вже до 630,8 тис. осіб. І до 2001 р. спостерігалось різке падіння народжуваності до 376,5 тис. осіб в середньому на 4,9 % за рік, тобто майже в два рази зменшилась кількість дітей, що народились. В період з 2002 р. по 2012 р. цей показник почав зростати і досяг рівня 520,7 тис. осіб, і з наступного року знов почалось зниження до 293,4 тис. осіб у 2020 р., але вже з темпом 6,9 % за рік. Однією з вагомих причин збільшення швидкості падіння народжуваності в країні є зменшення чисельності населення внаслідок війни на сході

України та анексії Криму, однак наступні за цим економічна і соціальна кризи внесли не менш суттєвий внесок у негативну динаміку демографічного процесу.

Динаміка показника смертності в Україні за 1990–2020 рр. має коливальний характер (рис. 3), найбільших значень кількість померлих набувала у 1995–1996 рр. (792,6 та 776,7 тис. осіб) та у 2005 р. (782 тис. осіб). Високий рівень смертності в країні обумовлюється низьким рівнем життя громадян, складними соціально-економічними умовами, низьким рівнем розвитку і функціонування медичної сфери. Починаючи з 2007 р., спостерігається поступове зменшення рівня смертності в Україні, але в останні роки до причин зменшення чисельності населення країни додалась складна епідеміологічна ситуація, пов'язана з пандемією Covid-19. За даними Global Change Data Lab [16], в Україні від коронавірусу померло більше 97 тис. громадян і у 2020 р. смертність зросла більше ніж на 6 %.

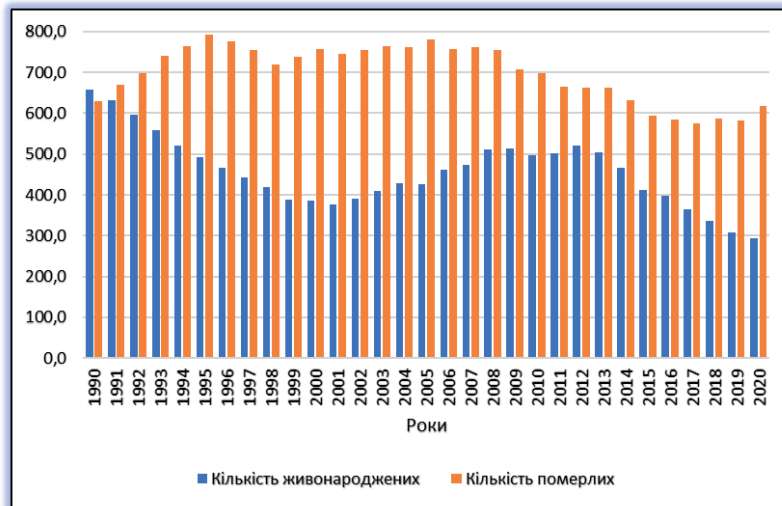


Рис. 3. Кількість живонароджених та померлих в Україні у 1990–2021 рр., тис. осіб

Джерело: складено автором на основі [14].

В умовах соціально-економічної нестабільності, яка є неодмінною рисою розвитку України як незалежної держави демографічна криза стає одним з пріоритетних напрямів соціальної політики держави, оскільки відображає не тільки чисельну кількість населення України, а й якість його життя. До основних причин погіршення демографічної ситуації в країні можна віднести такі:

- економічна і соціальна нестабільність в державі;
- фінансова нестабільність;
- низький рівень та якість життя населення країни;
- складна військово-політична ситуація;
- анексія Криму;
- різке падіння народжуваності населення, перевищення кількості померлих над кількістю живонароджених;
- зовнішня міграція населення;
- зростання трудової міграції та збільшення часу перебування працівників за кордоном;
- відтік молоді за кордон на навчання, збільшення можливостей для працевлаштування молоді після навчання у закордонних компаніях, відтік висококваліфікованих працівників;
- низький рівень соціального захисту та безпеки громадян країни;
- відсутність умов для жінок одночасно виховувати дітей та бути залученими до активного економічного та суспільного життя;
- високий рівень забруднення навколишнього середовища та інші екологічні проблеми.

Наслідки погіршення ситуації з відновленням населення країни є достатньо руйнівними для економіки країни, функціонування ринку праці та суспільного здоров'я: виникає дисбаланс у системі попиту-пропозиції робочої сили на ринку праці; дисбаланс поширюється на професійно-кваліфікаційну структуру робочої сили; негативні зміни відбуваються у системі освіти країни; старіння населення спричиняє ризики зростання бідності та розшарування громадян; скорочення робочої сили як наслідок скорочення чисельності населення і старіння нації призводить до збільшення навантаження на державний бюджет; дисба-

ланс на ринку праці спричиняє зростання неформальної зайнятості населення, що, своєю чергою, зменшує рівень фінансових надходжень до бюджету країни.

Для всебічного аналізу соціально-економічних проблем держави, зокрема демографічної ситуації, доцільно використовувати економіко-математичні методи моделювання. Одним з таких методів є метод кореляційно-регресійного аналізу, який дозволяє оцінити ступінь взаємодії факторів розвитку, вплив кожного фактору окремо на результуючий показник, зробити економічні висновки, побудувати прогнози тощо. Для дослідження проблеми відтворення населення України в якості результуючого показника було обрано чисельність наявного населення ( $Y$ , тис. осіб). В якості факторів впливу розглядалися міграційний рух населення, захворюваність населення, ВВП країни, індекс промислової продукції, доходи та витрати населення, середньомісячна заробітна плата, кількість зайнятого, безробітного населення, кількість осіб, прийнятих на навчання до університетів, академій, інститутів, кількість осіб, прийнятих на навчання до коледжів, технікумів, училищ, кількість закладів освіти та інші соціально-економічні показники. В результаті побудови кореляційної матриці та рівняння регресії в якості показників, що впливають на чисельність наявного населення України, залишились такі:

$X_1$  – середньомісячна заробітна плата (в розрахунку на одного штатного працівника, грн);

$X_2$  – кількість зайнятого населення (тис. осіб);

$X_3$  – кількість осіб, прийнятих на навчання до університетів, академій, інститутів (тис. осіб);

$X_4$  – індекс промислової продукції (%).

Моделювання в ППП «Gretl» дозволило побудувати багатофакторну модель залежності чисельності наявного населення України від соціально-економічних факторів впливу (рис. 4).

	коефіцієнт	ст. похибка	t-статистика	p-значення	
const	33106,3	1984,65	16,68	1,54e-011	***
X1	-0,277513	0,0611026	-4,542	0,0003	***
X2	0,700005	0,0929697	7,529	1,21e-06	***
X3	-8,14425	2,06032	-3,953	0,0011	***
X4	25,2793	10,8471	2,331	0,0332	**
Середнє зал. змін.	45660,91	Ст. Відх. зал. змін.	2351,682		
Сума кв. залишків	3359577	С.П. регресії	458,2287		
R-квадрат	0,969626	Скориг. R-квадрат	0,962033		
F(4, 16)	127,6929	F-значення (F)	6,34e-12		
Лог. Правдоподібн.	-155,6171	Крит. Акайке	321,2343		
Крит. Шварца	326,4569	Крит. Хеннана-Куїнна	322,3677		
параметр rho	0,198618	Стат. Дурбіна-Уотсона	1,558822		

Рис. 4. Результати регресійного аналізу в ППП «Gretl»

Джерело: побудовано автором.

Результати регресійного аналізу показують, що коефіцієнт детермінації  $R^2 = 0.9696$ . Це означає, що 96,96 % дисперсії чисельності наявного населення України пояснюється змінними моделі, а 3,04% – іншими змінними, що не увійшли до моделі. Всі змінні моделі статистично значущі, оскільки для них виконується умова  $p\text{-value} < 0.05$ , сама модель також значуща за критерієм Фішера, оскільки  $\text{Prob}(F\text{-statistic}) = 6.34e-12 < 0.05$ . Тест Бройша-Годфрі показав, що нульову гіпотезу про відсутність автокореляції першого і другого порядків можна прийняти з ймовірністю 95 %. Тест Вайта підтвердив відсутність гетероскедастичності, VIF тест – відсутність мультиколінеарності. Також за допомогою статистики Жаку-Бера було прийнято нульову гіпотезу про нормальність розподілу залишків моделі.

Оцінене рівняння має такий вигляд (рис. 5):

$$Y = 33132 - 0.278X_{1,t} + 0.7X_{2,t} - 8.14X_{3,t-3} + 25.5X_{4,t}$$

Результати моделювання показали, що найбільший вплив на чисельність наявного населення України має індекс промислової продукції, який є показником розвитку промисловості країни, основного джерела державного бюджету та драйверу економіки. Підвищення індексу промислової продукції показує, зокрема, і розвиток ринку праці, збільшення кількості робочих місць, покращення рівня життя населення.



Модель показує, що зростання індексу на 1 % може призвести до збільшення чисельності наявного населення на 25,4 тис. осіб. Позитивний вплив на динаміку чисельності населення України продемонстрував і основний показник ринку праці – кількість зайнятого населення, яке призводить до збільшення населення на 700 осіб при зростанні зайнятості на 1 тис. осіб.

Однак два показники – середньомісячна заробітна плата та кількість осіб, прийнятих на навчання до університетів, академій, інститутів – мають негативний вплив на чисельність наявного населення України. Незважаючи на те, що зростання заробітної плати є одним з факторів покращення якості життя громадян країни, підвищення такого типу доходів не сприяє зростанню чисельності населення, а навіть може привести до несуттєвого зменшення, як показує моделювання, оскільки збільшення заробітної плати часто не встигає покрити втрати внаслідок інфляційних процесів в країні. Рівень освіченості населення також має негативний вплив, оскільки, згідно результатів моделювання, збільшення кількості осіб, прийнятих на навчання до університетів, академій, інститутів, на 1 тис. осіб призводить до зменшення чисельності наявного населення України на 8,14 тис. осіб з лагом у три роки. Зростання освіченості українців є одною з причин зменшення народжуваності, оскільки нерідко в родинах українців виникає бажання виховувати тільки одну дитину, яку можна повністю забезпечити та вивчити в умовах сучасної соціально-економічної нестабільності. Як відомо, проблема відтворення населення дуже складна, і навіть підвищення якості життя населення та рівня освіченості не призводить прямо до зростання чисельності населення. У країнах Європи гостро відчувається скорочення темпів природного приросту населення та його старіння, натомість у країнах, що розвиваються (Азії, Африки та Латинської Америки) та мають достатньо низький рівень економіки, спостерігається швидкий темп зростання населення, навіть перенаселення територій.

**Висновки.** Демографічна криза в Україні є багатогранною та багатовекторною проблемою, що полягає не тільки у чисельному відтворенні населення, але й має значущі соціально-економічні наслідки. Державна політика повинна бути спрямована на розробку мультифункціональної стратегії для підтримки народжуваності та регулювання демографічних процесів в країні, а саме:

- зменшення наслідків соціально-економічної нестабільності та турбулентності, що спостерігається у розвитку економіки держави;
- подолання політичної та економічної криз, стабілізацію економіки та фінансової сфери;
- продуктивне та ефективне використання людського капіталу країни;
- регулювання міграційних процесів, створення умов для гідної праці та бажання залишитись в країні;
- розвиток системи охорони здоров'я для збільшення тривалості життя, охорона материнства та дитинства, залучення молодих матерів до активного економічного та суспільного життя;
- підвищення соціального захисту населення;
- постійний моніторинг та прогнозування демографічної ситуації з використанням методів та інструментів економіко-математичного моделювання;
- проведення перепису населення тощо.

### Література:

1. Fargues Philippe. International Migration and Europe's Demographic Challenge. Technical Report, EU-US Immigration Systems, 2011. URL: <https://cadmus.eui.eu/handle/1814/17839> (2021, Desember 25)
2. Jakubowski A., Bronisz U. (2019). Rural Demographic Problem Areas in Poland. *Problems of World Agriculture*, 2019. 19(2), 41–53.
3. Wenmeng Feng. The silver and white economy: the chinese demographic challenge. <https://www.oecd.org/employment/leed/OECD-China-report-Final.pdf> (2021, Desember 25)
4. Borje Ljunggren. The Chinese Population Implosion: An Unparalleled Demographic Challenge with Global Consequences. Ash Center for Democratic Governance and Innovation, Harvard Kennedy School. 2021. URL: [https://ash.harvard.edu/files/ash/files/310791\\_hks\\_policy\\_brief\\_china\\_pop.pdf?](https://ash.harvard.edu/files/ash/files/310791_hks_policy_brief_china_pop.pdf?) (2021, Desember 25)
5. Maestas N., Mullen K. J., Powell D. The ffect of population aging on economic growth, the labor force and productivity. Cambridge. 2016. URL: [https://www.nber.org/system/files/working\\_papers/w22452/w22452.pdf](https://www.nber.org/system/files/working_papers/w22452/w22452.pdf). (2021, Desember 25)
6. Ливдар М. В., Ярошевич Н. Б., Степанова А. В. Демографічна ситуація в Україні: проблеми та шляхи її вирішення. *Прийзовський економічний вісник*. 2019. Вип. 6 (17). С. 304–309.
7. Lyvdar M.V., Yaroshevych N.B., Stepanova A.V. Demohrafichna sytuatsiia v Ukraini: problemy ta shliakhy yii vyrishennia. [The demographic situation in Ukraine: problems and ways of their solution]. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk*. [Pryazovskyi economic herald]. 2019. Vypusk 6(17). S. 304-309 [in Ukrainian].
7. Александрова О. Ю. Демографічна безпека України: оцінка стану, акценти державного регулювання. *АГРОСВИТ*. 2017. № 18. С. 69–75.
- Aleksandrova O.Yu. Demohrafichna bezpeka Ukrainy: otsinka stanu, aktsenty derzhavnoho rehuliuвання. [Demographic security of Ukraine: state assessment, the emphasis of government regulation]. *AHROSVIT*. [Agrosvit]. #18. 2017. S. 69-75 [in Ukrainian].



8. Шушпанов Д. Г. Нерівність у стані здоров'я населення України: гендерні особливості. *Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського*. 2016. № 3 (1). С. 76–85.

Shushpanov D.H. Nerivnist u stani zdorovia naseleння Ukrainy: henderni osoblyvosti. [Inequality in health status of Ukraine's population: gender specification]. *Visnyk Kremenchutskoho natsionalnoho universytetu imeni Mykhaila Ostrohradskoho*. [Transactions of Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskiy National University]. 2016. #3 (1). S. 76-85 [in Ukrainian].

9. Теслюк Р. Т., Бараняк І. Є. Мезорегіональні відмінності демографічних процесів в Україні у світлі новітніх міграційних викликів. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 9. С. 608–614.

Tesliuk R.T., Baraniak I.Ye. Mezorehionalni vidminnosti demohrafichnykh protsesiv v Ukraini u svitli novitnykh mihratsiinykh vyklykiv. [Mesoregional differences of demographic processes in Ukraine in the light of the latest migration challenges]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. [Global and national problems of economics] Vypusk 9. 2016. S. 608-614 [in Ukrainian].

10. Яковенко Т. В. Особливості сучасної демографічної кризи в Україні. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. 2014. № 1122. С. 77–83.

Yakovenko T.V. Osoblyvosti suchasnoi demohrafichnoi kryzy v Ukraini. [Features of the current demographic crisis in Ukraine]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V.N. Karazina*. [Visnyk of V. N. Karazin Kharkiv National University]. 2014. #1122. S. 77-83 [in Ukrainian].

11. Шушпанов Д. Г., Саріогло В. Г. Оцінювання впливу соціально-економічних детермінант на стан здоров'я населення на засадах мікроімітаційного моделювання. *Економічний аналіз*. 2017. Т. 27. № 2. С. 79–90.

Shushpanov, D.H., Sarioghlo V.H. Otsiniuvannya vplyvu sotsialno-ekonomichnykh determinant na stan zdorovia naseleння na zasadakh mikroimitatsiinoho modeliuvannya. [Evaluation of the influence of social and economic determinants on the state of public health on the basis of microimitation modeling]. *Ekonomichnyi analiz*. [Economic analysis]. 2017 rik. Tom 27. #2. S. 79-90 [in Ukrainian].

12. Козловський С. В., Мазур Г. Ф., Непиталок А. В. Демографічна стійкість суспільства як основа економічного розвитку. *Економіка та держава*. 2019. № 10. С. 14–19.

Kozlovskiy S. V., Mazur H. F., Nepyaliuk A. V. Demohrafichna stiikist suspilstva yak osnova ekonomichnoho rozvytku. [Demographic sustainability as the basis for economic development]. *Ekonomika ta derzhava*. 2019. # 10. S. 14–19 [in Ukrainian].

13. Заюков І. В., Лавров Р. В., Олійник Л. В. Сучасні тенденції природного руху населення як фактору забезпечення демографічної стійкості України. *Економіка та суспільство*. 2021. № 24. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/181/173> (дата звернення 25.12.2021).

Zaiukov I.V., Lavrov R.V., Oliinyk L.V.. Suchasni tendentsii pryrodnoho rukhu naseleння yak faktoru zabezpechennia demohrafichnoi stiikosti Ukrainy. [Current trends in the natural movement of population as a factor of ensuring demographic sustainability of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*. [Economy and Society]. 2021. # 24 <<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/181/173>> [in Ukrainian] (2021, Desember 25).

14. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://ukrstat.gov.ua> (дата звернення 25.12.2021).

Ofitsiynyy sayt Derzhavnoyi sluzhby statystyky Ukrayiny [Official site of the State Statistics Service of Ukraine]. <<http://www.ukrstat.gov.ua>> [in Ukrainian] (2021, Desember 25).

15. Демографічні процеси. Аналітична довідка ООН. URL: [https://ukraine.un.org/sites/default/files/2021-11/UN%20Policy%20Paper%20on%20Population%20Dynamics\\_FINAL%20UKR.pdf](https://ukraine.un.org/sites/default/files/2021-11/UN%20Policy%20Paper%20on%20Population%20Dynamics_FINAL%20UKR.pdf) (дата звернення 25.12.2021).

Demohrafichni protsesy. Analychna dovidka OON. <[https://ukraine.un.org/sites/default/files/2021-11/UN%20Policy%20Paper%20on%20Population%20Dynamics\\_FINAL%20UKR.pdf](https://ukraine.un.org/sites/default/files/2021-11/UN%20Policy%20Paper%20on%20Population%20Dynamics_FINAL%20UKR.pdf)> [in Ukrainian] (2021, Desember 25).

16. Our World In Data. Global Change Data Lab. URL: <https://ourworldindata.org/coronavirus-data?country=~UKR> (2021, Desember 25).



Отримано: 21 листопада 2021 р.

Прорецензовано: 30 листопада 2021 р.

Прийнято до друку: 05 грудня 2021 р.

e-mail: oleksandr.novoseletsky@oa.edu.ua

DOI: 10.25264/2311-5149-2021-23(51)-118-123

Новоселецький О. М., Гончарова В. О. Ідентифікації потенційного споживача продукції ринку електронної комерції методом градієнтного бустінгу. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, грудень 2021. № 23(51). С. 118–123.

УДК: 330.4; 519.86

JEL-класифікація: С 45, С 50

ORCID-ідентифікатор: [orcid.org/0000-0003-3757-0552](https://orcid.org/0000-0003-3757-0552)ORCID-ідентифікатор: [orcid.org/0000-0002-1384-1007](https://orcid.org/0000-0002-1384-1007)**Новоселецький Олександр Миколайович,**кандидат економічних наук, доцент кафедри економіко-математичного моделювання та ІТ  
Національного університету «Острозька академія»**Гончарова Вікторія Олександрівна,**

студентка Національного університету «Острозька академія»

## ІДЕНТИФІКАЦІЇ ПОТЕНЦІЙНОГО СПОЖИВАЧА ПРОДУКЦІЇ РИНКУ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ МЕТОДОМ ГРАДІЄНТНОГО БУСТІНГУ

Послуги електронної комерції є однією зі сфер, де щодня збираються нові дані. Тому видається необхідним використовувати методи аналізу даних у цій сфері. Взаємодії користувачів з платформами електронної комерції складають складні моделі поведінки, які, якщо їх проаналізувати, можуть дати суб'єктам господарювання можливість зрозуміти потреби споживачів. У статті проведено результати дослідження щодо ідентифікації споживача продукції на ринку електронної комерції за допомогою методу градієнтного бустінгу.

**Ключові слова:** поведінка споживачів, градієнтний бустінг, прогнозування покупок.

**Новоселецький Олександр Николаевич,**кандидат экономических наук, доцент кафедры экономико-математического моделирования  
и информационных технологий

Национального университета «Острожская академия»

**Гончарова Виктория Александровна,**

студентка Национального университета «Острожская академия»

## ИДЕНТИФИКАЦИИ ПОТЕНЦИОННОГО ПОТРЕБИТЕЛЯ ПРОДУКЦИИ РЫНКА ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ МЕТОДОМ ГРАДИЕНТНОГО БУСТИНГА

Услуги электронной коммерции являются одной из сфер, где каждый день собираются новые данные. Поэтому представляется нужным употреблять способы анализа данных в данной сфере. Взаимодействия пользователей с платформами электронной коммерции составляют сложные модели поведения, которые, если их проанализировать, могут дать предприятиям возможность понять потребности потребителей. В статье рассмотрен пример применения алгоритма градиентного бустинга для идентификации потребителя на рынке электронной коммерции.

**Ключевые слова:** поведение потребителей, градиентный бустинг, прогнозирование покупок.

**Oleksander Novoseletsky,**Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Economics  
of Mathematical Modeling and IT department, The National University of Ostroh Academy**Victoriia Honcharova,**

student, The National University of Ostroh Academy

## IDENTIFICATION OF A POTENTIAL CONSUMER OF E-COMMERCE MARKET PRODUCTS BY GRADIENT BUSTING METHOD

E-commerce is an integral part of the developed economy in the country. Small and large businesses can sell their products or services online, meeting the needs of consumers anywhere and anytime. The development of e-commerce is impossible without the knowledge of consumer behavior. Data has become one of the world's most valuable resources due to the rapid digital transformation of global industries. Collecting customer data has become a top priority for businesses. As more and more advanced technologies are developed to collect and analyze customer data, more companies are able to contextualize, retrieve and monetize information from them. Knowing why people buy, companies can grow more effectively in e-commerce and do so strategically, knowing what next steps to take. From consumer behavior to predictive analytics, companies regularly collect, store and analyze large amounts of quantitative and qualitative data about their consumer



base on a daily basis. E-commerce services are one of the areas where new data is collected every day. Therefore, it seems necessary to use data analysis methods in this area. User interactions with e-commerce platforms are complex patterns of behavior that, if analyzed, can enable businesses to understand consumer needs. Consumer buying behavior is influenced by many factors, and different consumer demands lead to large differences in consumer buying behavior. To predict consumer buying behavior it is necessary to determine the hidden characteristics of data in the array of information left by users on the e-commerce platform, and then to determine the desire of future users to buy on the e-commerce platform. The article considers an example of application of the gradient boosting algorithm for consumer identification in the e-commerce market.

**Keywords:** consumer behavior, gradient boosting, shopping forecasting.

**Постановка проблеми.** Останніми роками ринок електронної комерції розвивається все швидше. У складному та хаотичному ринковому середовищі ринок електронної комерції стикається з можливостями та викликами. Користувачі залишають значну кількість даних на платформах електронної комерції, але лише невелика кількість даних перетворюється на купівельну поведінку. Велике значення в дослідженні електронної комерції має використання алгоритмів машинного навчання. У цьому дослідженні впроваджується алгоритм градієнтного бустінгу (XGBoost) для ідентифікації потенційного споживача продукції ринку електронної комерції. За допомогою інструментів R досліджуються та аналізуються характеристики даних про наміри придбати споживачів платформи електронної комерції, що може надати підприємствам новий метод аналізу та прогнозування поведінки споживачів.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Серед перших досліджень в сфері електронної комерції можна виділити роботу Д. Козьє «Електронна комерція», де автор розглянув сучасні електронні бізнес-технології, проаналізував досвід компаній, діяльність яких відбувається в сфері e-commerce. Також можна виокремити роботу Д. Еймора «Електронний бізнес. Еволюція і/чи революція. Життя та бізнес в епоху Інтернету», навчальний посібник І. Т. Балабанова «Електронна комерція». О. В. Мельник вивчав електронну комерцію як складову частину цифрової економіки, С. І. Ляпунов досліджував глобальний бізнес та інформаційні технології, І. Н. Успенський написав «Енциклопедію інтернет-бізнесу». Питаннями математичного моделювання поведінки споживачів займаються як вітчизняні, так і зарубіжні дослідники: Б. Ліпштейн виділяв особливий вплив реклами на вибір споживача, його лояльність. С. Патель, А. Шлігер у імовірнісній моделі враховували психологічні особливості поведінки споживача при купівлі товару. До складу моделі вони включили ефекти, які описують ці деталі.

**Мега статті:** розробити економетричну модель ідентифікації потенційного споживача на ринку електронної комерції за допомогою алгоритму градієнтного бустінгу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Електронна комерція є однією з найбільш популярних бізнес-моделей у всьому світі. Люди можуть замовити товари і отримати їх за кілька днів або, можливо, годин, не відвідуючи магазини.

Важливим поняттям електронної комерції є поведінка споживачів в інтернеті. Поведінка споживачів в інтернеті – це процес того, як споживачі приймають рішення про покупку продуктів в електронній комерції [1].

Послуги електронної комерції є однією зі сфер, де щодня збираються нові дані. Тому видається необхідним використовувати методи аналізу даних у цій сфері. У цій статті наведений приклад розробки моделі ідентифікації споживача на ринку електронної комерції методом градієнтного бустінгу.

XGBoost – це алгоритм, який реалізує ефективну класифікацію під структурою підвищення градієнта. Він покращує GBM, яка володіє характеристиками високої ефективності, гнучкості та портативності, а також може створити дерево рішень із прискореним градієнтом. Основною ідеєю GBM є ідея градієнтного спуску, при якому кожне згенероване дерево базується на попередньому результаті для мінімізації цільової функції [2].

Припускаючи, що даний набір даних –  $D$ , кількість вибірок –  $n$ , а кількість власних значень –  $m$ ,  $D = \{(X_i, y_i)\}$ , ( $|D| = n$ ,  $X_i \in R^m$ ,  $y_i \in R$ ). Основна структура моделі XGBoost генерується моделлю додавання  $K$ -моделей дерева, кожне дерево відповідає залишкам попереднього дерева. Інтегровану модель дерева можна виразити так:

$$y^*_i = \sum_{k=1}^K f_k(x_i), f_k \in F$$

$$F = \{f(x) = w_q(x)\} (q: R^m \rightarrow T, w \in R)$$

де  $F$  представляє простір моделі дерева регресії,  $x_i$  представляє власні вектори даних,  $T$  представляє кількість листових вузлів у дереві, а  $f_k$  представляє незалежну структуру дерева  $q$  і вагу листка  $w$ .

Оскільки ми будемо використовувати алгоритми машинного в Р, нам не доведеться самостійно рахувати всі функції. Для здійснення класифікації за допомогою градієнтного бустінгу використаємо бібліотеку Xgboost.



Для ідентифікації споживача електронної комерції використаємо відкриту базу даних Kaggle [3]. В ній міститься інформація про споживачів електронної комерції, які переглядали товари на сайті певної компанії та здійснили або не здійснили покупку. Компанія займається продажем різноманітних товарів, зокрема одягу, речей для дому та ін.

Використаємо для побудови моделі такі змінні:

- Credit Score – показник здатності особи повернути позичену суму;
- Geography – країни, в яких знаходяться користувачі (Франція, Німеччина, Іспанія);
- Gender – стать користувача;
- Age – вік;
- Tenure – термін перебування;
- Balance – баланс;
- NumOfProducts – кількість продуктів;
- HasCrCard – чи має користувач кредитну картку;
- IsActiveMember – чи є активним покупцем;
- EstimatedSalary – орієнтовна заробітна плата;
- Purchase – чи була здійснена покупка (результуюча змінна).

Спочатку нам необхідно здійснити попередній аналіз даних. Дослідницький аналіз даних є одним із важливих процесів виконання початкових досліджень. Основна ідея полягає в тому, щоб виявити закономірності, аномалії, перевірити гіпотези та перевірити припущення за допомогою підсумкової статистики та графічного зображення.

Для перегляду даних скористаємось функцією `str`. Як можемо бачити нижче, датасет містить 10 тис. спостережень та різні види змінних. Серед змінних є категоріальні, біноміальні та числові значення.

```
str(dataset)
## 'data.frame': 10000 obs. of 11 variables:
## $ CreditScore : int 619 608 502 699 850 645 822 376 501 684 ...
## $ Geography : chr "France" "Spain" "France" "France" ...
## $ Gender : chr "Female" "Female" "Female" "Female" ...
## $ Age : int 42 41 42 39 43 44 50 29 44 27 ...
## $ Tenure : int 2 1 8 1 2 8 7 4 4 2 ...
## $ Balance : num 0 83808 159661 0 125511 ...
## $ NumOfProducts : int 1 1 3 2 1 2 2 4 2 1 ...
## $ HasCrCard : int 1 0 1 0 1 1 1 1 0 1 ...
## $ IsActiveMember : int 1 1 0 0 1 0 1 0 1 1 ...
## $ EstimatedSalary: num 101349 112543 113932 93827 79084 ...
## $ Purchase : int 1 0 1 0 0 1 0 1 0 0 ...
```

Рис. 1. Перегляд даних

На рис. 2 представлений частотний аналіз категоріальних змінних. Проаналізувавши категоріальні змінні, можемо зробити висновок, що фактор `Geography` містить 3 унікальних значення. 50,14 % – клієнти з Франції, 25,09 % – клієнти з Німеччини та 24,77 % – клієнти з Іспанії. Фактор `Gender` містить 2 унікальні значення. Серед клієнтів 54,57 % – чоловіки, 45,43 % – жінки.

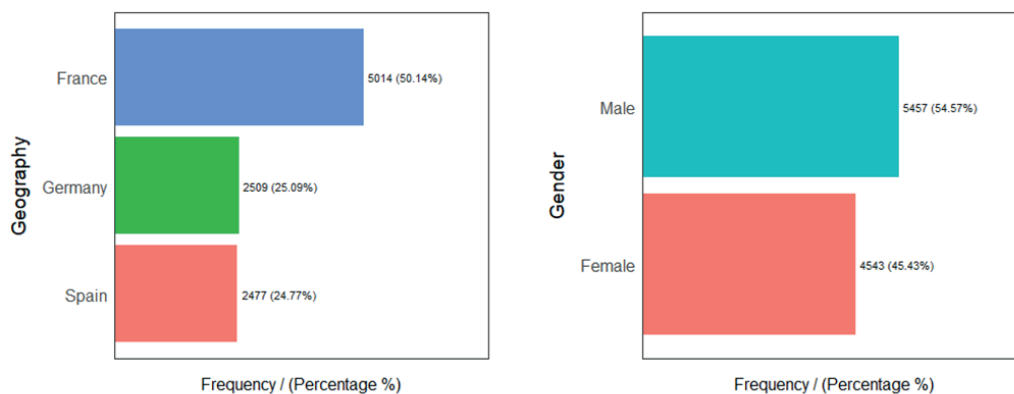


Рис. 2. Візуалізація частотного аналізу для змінних `Geography` та `Gender`





Частотний аналіз числових змінних можна побачити на рис. 3. За допомогою цих графіків ми отримуємо інформацію про те, які значення приймають змінні, кількість спостережень, які приймають ті чи інші значення.

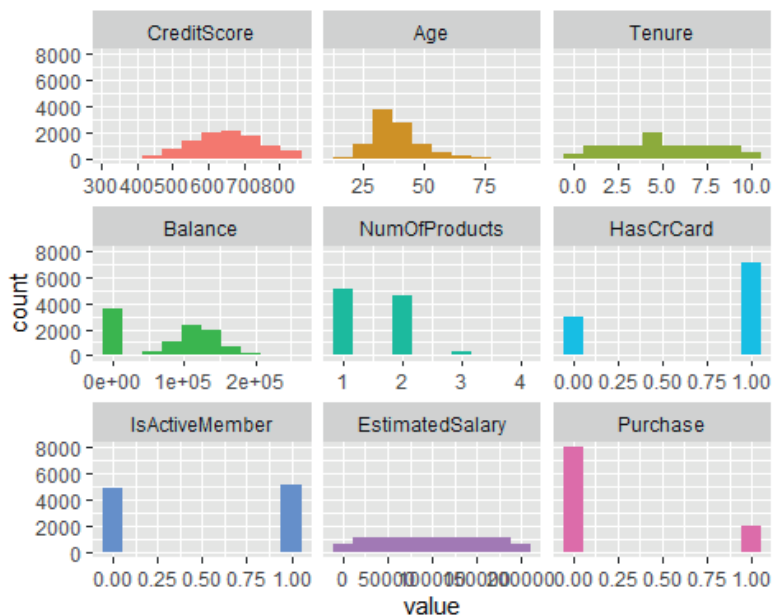


Рис. 3. Візуалізація частотного аналізу числових факторів

Перед тим, як будувати модель, нам необхідно поділити вибірку на тренувальну та тестову. Навчальний набір даних – підмножина для навчання моделі, тестовий набір – підмножина для перевірки навченої моделі.

Тестовий набір має відповідати таким двом умовам:

- Досить великий, щоб отримувати статистично значущі результати.
- Представляє набір даних в цілому. Іншими словами: не вибирайте тестовий набір з характеристиками, відмінними від навчального.

Мета такого поділу – створити модель, яка добре узагальнює нові дані. Наш тестовий набір служить проксі для нових даних [4].

Ми будемо використовувати метод градієнтного бустінгу для ідентифікації потенційного споживача електронної комерції. За результуючу змінну ми взяли біноміальний фактор Purchase, яка показує чи була здійснена покупка на сайті певної компанії.

Особливість цього методу класифікації полягає в тому, що ми не маємо математичної інтерпретації моделі, але можемо оцінити, наскільки добре вона класифікує нові дані, які не входили до процесу навчання моделі.

Confusion Matrix – це таблиця, яка часто використовується для опису ефективності моделі класифікації (або «класифікатора») для набору тестових даних, для яких відомі справжні значення. [5].

Використаємо Confusion Matrix, щоб перевірити, скільки клієнтів наша модель ідентифікувала правильно. За результатами Confusion Matrix в табл. 1 модель правильно ідентифікувала 1541 з 1752 клієнтів, які нічого не придбали на сайті, та 196 з 248 клієнтів, які здійснили покупку. Це свідчить про досить хороші результати. За допомогою Confusion Matrix можемо також визначити точність нашої моделі, яка дорівнює 88,1 %

Таблиця 1

Результати ідентифікації клієнтів моделлю за Confusion Matrix

	Клієнти, які здійснили покупку (фактично)	Клієнти, які не здійснили покупку (фактично)
Клієнти, які здійснили покупку (за моделлю)	1541	52
Клієнти, які не здійснили покупку (за моделлю)	211	196

Ще однією важливою оцінкою моделі є крива ROC. Крива AUC-ROC є вимірюванням продуктивності для проблем класифікації при різних порогових налаштуваннях. ROC – це крива ймовірності, а AUC – ступінь або міра відокремленості. Він говорить про те, наскільки модель здатна розрізняти класи. Чим вище AUC, тим краще модель прогнозує 0 класів як 0 і 1 класів як 1. За аналогією, чим вище AUC, тим краще модель розрізняє клієнтів, які здійснили або не здійснили покупку на сайті.

Значення ефективності кривої ROC для нашої моделі дорівнює 0,72. Крива ROC має вигляд:

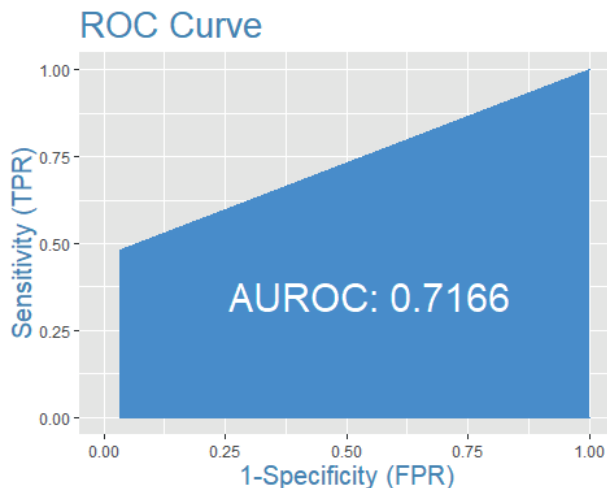


Рис. 3.8. Крива ROC для моделі ідентифікації потенційного споживача на ринку електронної комерції

Тест на придатність Колмогорова-Смірнова порівнює ваші дані з відомим розподілом і дає вам знати, чи мають вони однаковий розподіл. Хоча тест є непараметричним, він не передбачає якогось конкретного основного розподілу – він зазвичай використовується як тест на нормальність, щоб перевірити, чи ваші дані нормально розподілені. Він також використовується для перевірки припущення нормальності в аналізі дисперсій.

Точніше, тест порівнює відомий гіпотетичний розподіл ймовірностей (наприклад, нормальний розподіл) з розподілом, створеним даними – емпіричною функцією розподілу [6].

Чим вищою є статистика Колмогорова-Смірнова, тим ефективнішою є модель при класифікації. В нашому випадку статистика має значення 0,42.

Скористаємось KS Plot для оцінки моделі. KS Plot показує, що буде у випадку, коли ми використовуємо та не використовуємо модель. Чим вище крива моделі, тим кращою вона є.

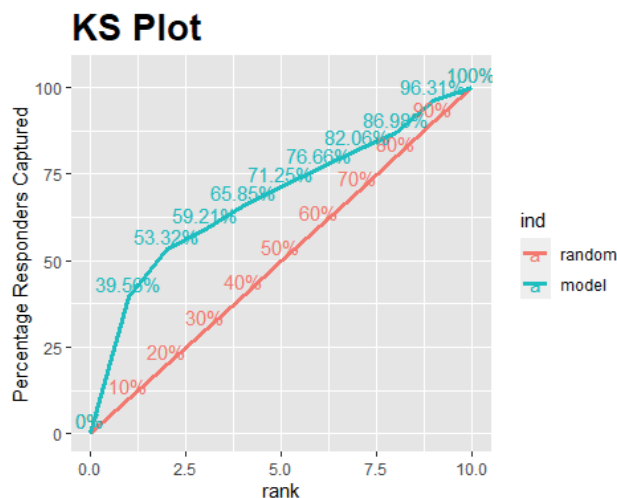


Рис. 3.9. KS Plot для моделі ідентифікації потенційного споживача на ринку електронної комерції



У табл. 1 можемо бачити інші оцінки помилок моделі та зробити висновок, що в цілому модель є адекватною.

Таблиця 1

Оцінки помилок моделі градієнтного бустінгу

Mean squared error	0.1315
Root mean squared error	0.3626
Relative squared error	0.8113
Mean abs error	0.1315
Mean abs deviation	6.575e-05
Relative abs error	0.4056

**Висновки.** Модель правильно ідентифікувала 1541 з 1752 клієнтів, які нічого не придбали на сайті, та 196 з 248 клієнтів, які здійснили покупку. Середня точність моделі дорівнює 88,1 %. Тобто ми справді підібрали правильну модель, яка добре ідентифікує клієнтів компанії і підходить для даного дослідження.

Дослідження поведінки споживачів може надати цінну інформацію для компанії. Компанія може ідентифікувати потенційних споживачів та зосередити свої сили саме на них, отримуючи вищу ефективність та більше продажів. Також ця інформація є цінною для маркетингового відділу та допомагає запуснути цільові рекламні кампанії, знаючи портрет потенційного покупця. За допомогою градієнтного бустінгу можна не просто ідентифікувати споживачів, а також сегментувати їх на різні групи, якщо у компанії є достатня кількість потрібної інформації.

#### Література:

1. Understanding Online Consumer Behaviors for a Better Customer Journey. <<https://www.shipbob.com/blog/online-consumer-behavior/>> (2021,November,18).  
Understanding Online Consumer Behaviors for a Better Customer Journey. <<https://www.shipbob.com/blog/online-consumer-behavior/>> (2021,November,18). [in English]
2. Johnson, R. & Zhang, T. (2014). Learning Nonlinear Functions Using Regularized Greedy Forest. IEEE Transactions on Pattern Analysis & Machine Intelligence, 36(5), 942-954. (2021,November,11)  
Johnson, R. & Zhang, T. (2014). Learning Nonlinear Functions Using Regularized Greedy Forest. IEEE Transactions on Pattern Analysis & Machine Intelligence, 36(5), 942-954. (2021,November,11) [in English]
3. Ecommerce Dataset. Kaggle datasets. <<https://www.kaggle.com/lissetteg/ecommerce-dataset>>. (2021, November, 05)  
EcommerceDataset.Kaggle datasets. <<https://www.kaggle.com/lissetteg/ecommerce-dataset>>. (2021,November,05). [in English]
4. Training and Test Sets: Splitting Data | Machine Learning Crash Course. <<https://developers.google.com/machine-learning/crash-course/training-and-test-sets/splitting-data>> (2021,November,15).  
Training and Test Sets: Splitting Data | Machine Learning Crash Course. <<https://developers.google.com/machine-learning/crash-course/training-and-test-sets/splitting-data>> (2021,November,15). [in English]
5. Markham K. Simple guide to confusion matrix terminology. Data School. <<https://www.dataschool.io/simple-guide-to-confusion-matrix-terminology/>> (2021,November,09).  
Markham K. Simple guide to confusion matrix terminology. Data School. <<https://www.dataschool.io/simple-guide-to-confusion-matrix-terminology/>>. (2021,November,09). [in English]
6. Kolmogorov-Smirnov Goodness of Fit Test. Statistics How To. <<https://www.statisticshowto.com/kolmogorov-smirnov-test/>>. (2021,November,13).  
Kolmogorov-Smirnov Goodness of Fit Test. Statistics How To. <<https://www.statisticshowto.com/kolmogorov-smirnov-test/>>. (2021,November,13). [in English]

## ЗМІСТ

### ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

<b>Грузький Юрій Олександрович</b> СТАНОВЛЕННЯ ІНСТИТУТУ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ В УКРАЇНІ .....	4
<b>Зінорук Лідія Володимирівна</b> ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ ПРОСУВАННЯ ПРОЦЕСУ БРЕНДИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ .....	10
<b>Кузьмак Олена Миколаївна, Кузьмак Олег Іванович</b> УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ НА ШЛЯХУ ІНТЕГРАЦІЇ У ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ПРОСТІР (ДОСВІД ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ) .....	16

### ЕКОНОМІКА І УПРАВЛІННЯ ГАЛУЗЯМИ ТА ПІДПРИЄМСТВАМИ

<b>Гонак Ігор Михайлович</b> ОСОБИСТІЙ КІБЕРЗАХИСТ ЕКОНОМІЧНОГО СУБ'ЄКТА КРИПТОВАЛЮТНОГО БІЗНЕСУ .....	23
<b>Запорожець Ганна Володимирівна, Краснокутський Євген Сергійович</b> ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ .....	29
<b>Карпенко Віталій Леонідович</b> СТРАТЕГІЧНІ АЛЬЯНСИ ЯК ПЕРСПЕКТИВНА ФОРМА КОРПОРАТИВНИХ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ОБ'ЄДНАНЬ В МОЛОКОПЕРЕРОБНІЙ ГАЛУЗІ .....	35
<b>Кондратенко Наталія Олегівна, Волкова Мілиця В'ячеславівна</b> ОСОБЛИВОСТІ ТА УМОВИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....	47

### ФІНАНСИ, ГРОШОВИЙ ОБІГ ТА КРЕДИТ

<b>Дем'янчук Ольга Іванівна, Вербова Анна-Марія Володимирівна</b> СУТНІСТЬ ТА СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ НЕДЕРЖАВНИХ ПЕНСІЙНИХ ФОНДІВ В УКРАЇНІ .....	55
<b>Житар Максим Олегович, Наволокіна Алла Сергіївна</b> НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВОЇ АРХІТЕКТУРИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ .....	62
<b>Вікторія фон Розен</b> ВЕНЧУРНИЙ КАПІТАЛ І ЙОГО ВПЛИВ НА ІННОВАЦІЙНЕ ТА ЕКОНОМІЧНЕ ЗРОСТАННЯ КРАЇН .....	67
<b>Лютий Ігор Олексійович, Плешакова Наталія Анатоліївна, Жук Катерина Дмитрівна</b> ВНУТРІШНІ ДЕРЖАВНІ ЗАПОЗИЧЕННЯ У ФІНАНСОВІЙ СИСТЕМІ УКРАЇНИ .....	74
<b>Примостка Людмила Олександрівна, Соколовська Наталя Станіславівна</b> ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ТА ДЖЕРЕЛА ВИНИКНЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОГО РИЗИКУ В БАНКУ .....	81
<b>Чуницька Ірина Іванівна, Ясентюк Анастасія Сергіївна</b> ФУНКЦІОНУВАННЯ СТРАХОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ СУЧАСНОЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ .....	89

### ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ

<b>Єршова Наталя Юріївна, Кривицька Ольга Романівна</b> АНАЛІТИЧНІ АСПЕКТИ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ В КОНТЕКСТІ НОВИХ ТРЕНДІВ ТА ВИКЛИКІВ .....	96
<b>Муравський Володимир Васильович, Фаріон Володимир Ярославович, Грицишин Анна Володимирівна</b> ЯКІСТЬ ОБЛІКОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ ТА ПРИНЦИПИ ЇЇ КІБЕРЗАХИСТУ .....	103

---

## МАТЕМАТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ

<b>Наумова Марина Анатоліївна</b> ЕКОНОМЕТРИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ДЕМОГРАФІЧНОЇ СИТУАЦІЇ В УКРАЇНІ .....	111
<b>Новоселецький Олександр Миколайович, Гончарова Вікторія Олександрівна</b> ІДЕНТИФІКАЦІЇ ПОТЕНЦІЙНОГО СПОЖИВАЧА ПРОДУКЦІЇ РИНКУ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ МЕТОДОМ ГРАДІЄНТНОГО БУСТІНГУ .....	118

# CONTENT

## ECONOMICS AND MANAGEMENT OF NATIONAL ECONOMY

<b>Yuri Gruzkiy</b> FORMATION OF THE INSTITUTE OF PUBLIC PROCUREMENT IN UKRAINE .....	4
<b>Lydia Zinoruk</b> TOOLS FOR PROMOTING THE BRANDING PROCESS IN UKRAINIAN LIGHT INDUSTRY ENTERPRISES IN A PANDEMIC .....	10
<b>Olena Kuzmak, Oleh Kuzmak</b> QUALITY MANAGEMENT OF HIGHER EDUCATION IN UKRAINE ON THE WAY OF INTEGRATION INTO THE EUROPEAN SPACE (EXPERIENCE OF THE EUROPEAN UNION) .....	16

## ECONOMICS, MANAGEMENT OF SECTORS AND ENTERPRISES

<b>Igor Gonak</b> PERSONAL CYBER DEFENSE OF THE CRYPTOCURRENCY BUSINESS ECONOMIC ENTITY .....	23
<b>Hanna Zaporozhets, Yevgen Krasnokutskyi</b> THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES' QUALITY MANAGEMENT .....	29
<b>Vitalii Karpenko</b> STRATEGIC ALLIANCES AS A PROMISING FORM OF CORPORATE INTEGRATION ASSOCIATIONS IN THE MILK PROCESSING INDUSTRY .....	35
<b>Nataliia Kondratenko, Militsa Volkova</b> FEATURES AND CONDITIONS OF MAKING MANAGEMENT DECISIONS AT THE ENTERPRISE .....	47

## FINANCE, MONETARY CIRCULATION AND CREDIT

<b>Olha Demianchuk, Anna-Mariia Verbova</b> ESSENCE AND CURRENT STATE OF NON-STATE PENSION FUNDS' DEVELOPMENT IN UKRAINE .....	55
<b>Maksym Zhytar, Alla Navolokina</b> AREAS OF ENSURING THE DEVELOPMENT OF FINANCIAL ARCHITECTURE IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION AND EUROPEAN INTEGRATION .....	62
<b>Viktoriiia von Rosen</b> VENTURE CAPITAL AND ITS IMPACT ON INNOVATIVE AND ECONOMIC GROWTH OF COUNTRIES .....	67
<b>Igor Lyutyy, Nataliia Plieshakova, Kateryna Zhuk</b> DOMESTIC GOVERNMENT BORROWINGS IN THE FINANCIAL SYSTEM OF UKRAINE .....	74
<b>Luidmila Primostka, Natalia Sokolovska</b> ECONOMIC ESSENCE AND SOURCES OF OPERATIONAL RISK IN THE BANK .....	81
<b>Iryna Chunyańska, Anastasiia Yasentiuk</b> UKRAINE'S INSURANCE MARKET FUNCTIONING IN TERMS OF MODERN DIGITAL TRANSFORMATION .....	89

## ACCOUNTING, ANALYSIS AND AUDIT

<b>Natalia Iershova, Olha Kryvytska</b> ANALYTICAL ASPECTS OF THE ENTERPRISE'S INTERNAL AUDIT IN THE CONTEXT OF NEW TRENDS AND CHALLENGES .....	96
<b>Volodymyr Muravskyi, Volodymyr Farion, Anna Hrytsyshyn</b> QUALITY OF ACCOUNTING INFORMATION AND PRINCIPLES OF ITS CYBER PROTECTION .....	103

---

**MATHEMATICAL MODELING  
AND INFORMATION TECHNOLOGIES IN ECONOMICS**

**Maryna Naumova**  
ECONOMETRIC MODELING OF THE DEMOGRAPHIC SITUATION IN UKRAINE .....111

**Oleksander Novoseletskyy, Victoriia Honcharova**  
IDENTIFICATION OF A POTENTIAL CONSUMER OF E-COMMERCE MARKET PRODUCTS  
BY GRADIENT BUSTING METHOD .....118

Наукове видання

**НАУКОВІ ЗАПИСКИ НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ  
«ОСТРОЗЬКА АКАДЕМІЯ»  
СЕРІЯ «ЕКОНОМІКА»**

*Науковий журнал (щоквартальник)*

№ 23(51)

**Наукові** записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, грудень 2021. № 23(51). 128 с.

**Scientific** notes of Ostroh Academy National University, «Economics» series: scientific journal. Ostroh : Publishing NaUOA, december 2021. № 23(51). 128 p.

**Научные** записки Национального университета «Острожская академия», серия «Экономика»: научный журнал. Острог : Изд-во НаУОА, декабрь 2021. № 23(51). 128 с.

**Головний редактор** *Ю. В. Шулик*

**Заступник головного редактора** *Л. В. Козак*

**Відповідальний редактор** *О. І. Дем'янчук*

**Комп'ютерна верстка** *Н. О. Крушинської*

**Художнє оформлення обкладинки** *К. О. Олексійчук*

**Коректор** *А. О. Самсонюк*

**Коректор англomовних текстів** *Р. Т. Шулик*

Формат 60x84/8. Ум. друк. арк. 14,88. Наклад 100 пр. Зам. № 5–22.  
Папір офсетний. Друк цифровий. Гарнітура «Times New Roman».

Оригінал-макет виготовлено у видавництві  
Національного університету «Острозька академія»,  
Україна, 35800, Рівненська обл., м. Острог, вул. Семінарська, 2.  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи РВ № 1 від 8 серпня 2000 року.

Виготовлено ФОП Свиначук М. В.  
Тел. (+38068) 68 35 800, e-mail: 35800@ukr.net.